



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL, EN LA EMPRESA PROVISUR DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016.

AUTORA:

PAULINA ALEXANDRA PROCEL LEMA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Paulina Alexandra Procel Lema, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Moyano Vallejo Hernán Patricio

DIRECTOR

Ing. Cazco Balseca Gladis Lucía

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Paulina Alexandra Procel Lema, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 23 de Mayo de 2016

Paulina Alexandra Procel Lema

060516991-1

DEDICATORIA

Al creador de todas las cosas, Él me ha dado la fortaleza, paciencia y sabiduría para continuar en este arduo, pero gratificante camino; con toda humildad dedico este proyecto de investigación a Dios Padre Todopoderoso.

A mis padres que han sido pilar fundamental en mi vida, por su apoyo y palabras de aliento constantes, gracias infinitas por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, a pesar de los momentos difíciles que he afrontado; especialmente mi madre, un ejemplo de lucha, amor y sabiduría, no me alcanzaría la vida para agradecer todo lo que has hecho por mí, Dios le pague y le llene de bendiciones, este es el comienzo de una vida llena de logros.

A mis hermanas con quienes he compartido momentos únicos e inolvidables siendo un apoyo más para luchar y conseguir mi título.

Y a mi esposo Wilmer, quien con su apoyo incondicional hizo que estos años de mi carrera estén llenos de amor y protección.

Paulina Alexandra Procel Lema

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía durante la vida estudiantil, permitiéndome cumplir una de mis metas planteadas, proporcionándome fuerza y perseverancia para superar cada obstáculo que se ha ido presentando.

A mis Padres y familiares por su apoyo incondicional, quienes con su apoyo fueron mi motor para la realización de este trabajo de investigación.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por contribuir con todas las condiciones necesarias para adquirir nuevos conocimientos para el desempeño de nuestra profesión, por permitirme formar parte de la familia politécnica durante mi formación académica sembrando recuerdos inolvidables que siempre estarán presentes.

A los docentes quienes se han convertido en amigos, en especial al Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo quién me ha ayudado de manera incondicional durante el desarrollo de todo el trabajo de titulación, compartiendo sus conocimientos e inculcando valores y principios para ponerlos en práctica en la vida profesional.

A la empresa PROVISUR por haberme facilitado información necesaria para el desarrollo de este Trabajo de Titulación, permitiéndome aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de mi formación académica.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen ejecutivo	xiii
Executive Summary... ..	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del problema	3
1.1.2. Delimitación del problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1. Antecedentes Históricos de la reingeniería.....	7
2.1.2. Situación Actual de la Reingeniería.....	7
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1. Reingeniería.....	8
2.2.2. Principios de reingeniería	9
2.2.3. Características de la reingeniería	10
2.2.4. Por qué hacer reingeniería	11
2.2.5. Reingeniería versus el mejoramiento continuo	12
2.2.6. Reingeniería nueva doctrina empresarial.....	13

2.2.7.	Pasos a seguir en la reingeniería	13
2.2.8.	Eficiencia Empresarial	14
2.2.9.	Las claves de la eficiencia empresarial.....	15
2.2.10.	Principales retos para optimizar la eficiencia empresarial y el tiempo de trabajo	15
2.2.11.	Lineamientos para incrementar la eficiencia empresarial.....	16
2.2.12.	Objetivos de la eficiencia empresarial	17
2.2.13.	Puesta en marcha de un proyecto de eficiencia empresarial.....	17
2.3.	Descripción de la empresa PROVISUR	18
2.3.1.	Reseña histórica	18
2.3.2.	Localización de la empresa.....	19
2.3.3.	Situación actual e identificación de los procesos.....	22
2.3.	IDEA A DEFENDER	24
2.4.	VARIABLES	24
2.4.1.	Variable Independiente.	24
2.4.2.	Variable Dependiente.	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO		25
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	25
3.3.	POBLACIÓN.....	25
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	26
3.4.1.	Métodos	26
3.4.2.	Técnicas	26
3.4.3.	Instrumentos.....	26
3.5.	RESULTADOS	28
3.6.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PROVISUR.....	40
3.7.	IDEA A DEFENDER	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO		48
4.1.	PROPUESTA.....	48
4.2.	OBJETIVO	48
4.3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
4.3.1.	Misión	48
4.3.2.	Visión.....	49
4.3.3.	Definición de principios corporativos.....	50

4.3.4.	Valores	51
4.3.5.	Imagotipo	52
4.3.6.	Slogan	52
4.4.	DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS.....	53
4.4.1.	Diseño del mapa de procesos.....	53
4.4.2.	Inventario de procesos	54
4.4.3.	Caracterización de los procesos	54
4.4.4.	Modelamiento de procesos	60
4.4.5.	Definición de la nueva estructura orgánica.....	67
4.5.	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	68
4.6.	PLAN DE ACCIÓN	103
CONCLUSIONES		107
RECOMENDACIONES.....		108
BIBLIOGRAFÍA		109
ANEXOS		111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Descripción de procesos del Gerente General	40
Tabla 2	Descripción de procesos del Administrador	42
Tabla 3	Descripción de procesos de Contabilidad	43
Tabla 4	Descripción de procesos de Producción y Empaque	44
Tabla 5	Descripción de procesos de Bodega	45
Tabla 6	Descripción de procesos de Ventas	46
Tabla 7	Distribución de los trabajadores de la empresa	25
Tabla 8	atisfacción en el trabajo	28
Tabla 9	Estabilidad laboral	29
Tabla 10	Duplicación de funciones.....	30
Tabla 11	Capacitación.....	31
Tabla 12	Información para el desarrollo de funciones.....	32
Tabla 13	Reuniones periódicas	33
Tabla 14	Adecuada asignación de funciones	34
Tabla 15	Procesos de la empresa	35
Tabla 16	Mejoramiento de procesos	36
Tabla 17	Mejoramiento de la eficiencia empresarial	37
Tabla 18	Manual de procedimientos.....	38
Tabla 19	Determinación de la misión	49
Tabla 20	Determinación de la visión	50
Tabla 21	Inventario de procesos	54
Tabla 22	Definición de la caracterización de los procesos	55
Tabla 23	Caracterización del proceso de Gerencia General	56
Tabla 24	Caracterización del proceso de Producción	56
Tabla 25	Caracterización del proceso de Producción	57
Tabla 26	Caracterización del proceso de Producción	57
Tabla 27	Caracterización del proceso de Comercialización	58
Tabla 28	Caracterización del proceso de Comercialización	58
Tabla 29	Caracterización del proceso Administrativo – Financiero.....	59
Tabla 30	Caracterización del proceso Administrativo – Financiero.....	59
Tabla 31	Caracterización del proceso Logístico	60

Tabla 32	Modelamiento del proceso Gerencia General.....	62
Tabla 33	Modelamiento del proceso de Producción.....	62
Tabla 34	Modelamiento del proceso de Producción.....	63
Tabla 35	Modelamiento del proceso de Producción.....	63
Tabla 36	Modelamiento del proceso de Comercialización.....	64
Tabla 37	Modelamiento del proceso de Comercialización.....	64
Tabla 38	Modelamiento del proceso Administrativo – Financiero	65
Tabla 39	Modelamiento del proceso Administrativo – Financiero	65
Tabla 40	Modelamiento del proceso Logístico.....	66
Tabla 41	Plan de acción	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Principios de la Reingeniería	10
Gráfico 2:	Las Tres C's	12
Gráfico 3:	Proceso de Reingeniería.....	12
Gráfico 5:	Claves de la eficiencia empresarial	15
Gráfico 6:	Retos de la eficiencia empresarial.....	16
Gráfico 7:	Objetivos de la eficiencia empresarial	17
Gráfico 8	Empresa PROVISUR	19
Gráfico 9	Mapa Provincia Chimborazo.....	19
Gráfico 10	Mapa Cantón Chambo.....	20
Gráfico 11	Ubicación PROVISUR.....	21
Gráfico 12	Organización estructural PROVISUR.....	23
Gráfico 13	Flujogramación Gerencia General	41
Gráfico 14	Flujogramación Administrador	42
Gráfico 15	Flujogramación Contabilidad.....	43
Gráfico 16	Flujogramación Producción y Empaquetado	44
Gráfico 17	Flujogramación Bodega	45
Gráfico 18	Flujogramación Ventas	46
Gráfico 19:	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 1	28
Gráfico 20:	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 2	29
Gráfico 21	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 3	30
Gráfico 22	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 4	31
Gráfico 23	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 5	32
Gráfico 24	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 6	33
Gráfico 25:	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 7	34
Gráfico 26:	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 8	35
Gráfico 27	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 13	36
Gráfico 28	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 10	37
Gráfico 29	Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 11	38
Gráfico 30	Imagotipo propuesto para PROVISUR	52
Gráfico 31	Slogan propuesto para PROVISUR	52

Gráfico 32 Mapa de procesos PROVISUR.....	53
Gráfico 33 Propuesta de estructura orgánica PROVISUR	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N. 1: RUC de PROVISUR	111
Anexo N. 2: Formato de la Encuesta	113
Anexo N. 3: Formato de la Entrevista	115
Anexo N. 4: CERTIFIDADO DE PLAGIUM.....	116

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto investigativo tiene por objetivo la de una Reingeniería de Procesos para mejorar la eficiencia empresarial en la empresa PROVISUR perteneciente al cantón Chambo, provincia de Chimborazo, la misma que se dedica a la comercialización y distribución al por mayor de productos cárnicos. Para la realización del presente trabajo, se aplicaron métodos como el inductivo, deductivo y analítico, el tipo de estudio fue exploratorio, descriptivo y explicativo, así como la utilización de instrumentos de recolección de información como la encuesta, entrevista y la observación directa. La empresa maneja un alto porcentaje de ventas y carece de procesos adecuados por lo que se implementará una reingeniería de procesos para mejorar la eficiencia empresarial, lo que permitirá que la empresa alcance sus objetivos institucionales, optimice sus procesos y eleve sus ganancias produciendo más con menos recursos. El mejoramiento de procesos elevaría la eficiencia empresarial, con lo que se lograría ser más productivos y competitivos en el mercado en el que se desenvuelve, ya que al identificar los procesos utilizados se puede mejorar o corregirlos. La empresa debe contar con un plan estratégico que le permita implementar lineamientos para incrementar la productividad del negocio, por medio del mejoramiento de procesos y la visualización una nueva organización estructural. Para cumplir con sus actividades y funciones, con un adecuado nivel de eficiencia y eficacia, la empresa PROVISUR deberá contar con herramientas administrativas como el Manual Operativo de Procesos, que le permita disponer de información de cómo llevar a cabo de manera precisa y secuencial las tareas y actividades operativas.

Palabras clave: EMPRESA, PROCESOS, REINGENIERÍA, CALIDAD

Ing. Hernán Patricio Moyano Vallejo

DIRECTOR

EXECUTIVE SUMMARY

This research project aims to re-engineer business processes to improve efficiency in the company Provisur of Chambo village, Chimborazo province, a production Unit dedicated to the commercialization and distribution of meat products at the regional level. For the execution of this work, inductive, deductive and analytical methods were applied; the study type was exploratory, descriptive and explanatory, and data collection instruments as the surveys, interviews and direct observation were used. Although the company has a significant place in the market, there is lack of adequate processes, so the proposal relates to the implementation of reengineering processes to improve business efficiency, allowing the organization to achieve the objectives, optimize processes, and thus increase their profits by producing more with fewer resources. Additionally, processes improvement increases business efficiency, with what would be more productive and competitive in the market in which it operates, since once they are identified, they could be improved or corrected. The company needs to have a strategic plan to implement basic guidelines which increase business productivity, starting by improving processes and displaying a new structural organization. In order to achieve established functions and activities with an appropriate level of responsibility and relevance, Provisur company must have administrative tools and the Operating Manual Process that makes available information to develop accurately and sequential tasks and operational activities with effectiveness, efficiency and economy.

Keywords: COMPANY, PROCESSES, RE-ENGINEERING, QUALITY.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años la reingeniería ha surgido como tendencia en el desarrollo de las empresas y organizaciones, surgió como resultado de los cambios cada vez más vertiginosos dentro del entorno empresarial. La reingeniería viene a dar la pauta para nuevos cambios y paradigmas en la forma de operar de las empresas para alcanzar la eficiencia empresarial.

La Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas integrales y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

El pensar en una nueva estructura organizacional permite ver una nueva serie de perspectivas y propósitos para la empresa, sus empleados y la sociedad.

La preparación para el trabajo cambiará de entrenamientos para el mayor desempeño del puesto a procesos reeducativos de fondo, se prevé que los enfoques de medidas de desempeño y compensaciones se desplazarán de reforzar las actividades a la compensación de los resultados con la eficiencia empresarial alcanzada, en donde los criterios hacia el cambio dependerán de que el personal ocupado cumpla con las competencias que exige el cargo que desempeña en la empresa.

Mediante la Reingeniería se espera una importante tendencia al cambio que es lograr la eficiencia empresarial, que es a la vez la capacidad de plantearse objetivos y medir su evolución a través de distintas métricas, como recomiendan los principios de la mejora continua logrando en sí, que se cumplan los objetivos planteados dentro de la misión y visión de la empresa. Una vez realizada la reingeniería de procesos se resumirá en un Manual Operativo de Procesos, el mismo que aportará con información necesaria para dirigir a la empresa hacia el desarrollo integral institucional.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las dos últimas décadas se registran cambios en el orden económico mundial, la globalización de las economías demandan de las organizaciones empresariales una mayor productividad y calidad en sus productos y servicios, exigen acoplarse al entorno para lograr en el corto plazo competitividad y eficiencia, de no hacerlo se exponen a desaparecer es por ello que la reingeniería de procesos se ha vuelto una de las ultimas herramientas de cambio.

En la empresa PROVISUR (Proveedora del Sur), no están debidamente delimitados los diferentes procesos que permitan llevar un sistema adecuado y de calidad de la actividad productiva para que de esta forma permita optimizar los recursos de la organización, por tal motivo la aplicación de la reingeniería es fundamental para disminuir sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

Entre los problemas que caracterizan a esta empresa, está un inadecuado proceso de fabricación, lo que provoca que no se controlen los tiempos, causando desperdicio de recursos y que la fase productiva se encarezca. En lo que respecta a Comercialización la empresa carece de comunicación con el Departamento de Producción en lo que se refiere a la disponibilidad del producto, por lo que varias ocasiones se han adquirido mercadería de la competencia para cumplir con los despachos, perdiendo credibilidad y prestigio.

En cuanto se relaciona al proceso Administrativo-Financiero, se observa la ausencia de información económica contable lo que imposibilita la toma de decisiones gerenciales acertadas, de la misma manera la empresa carece de un organigrama estructural y funcional en el cual se limiten las funciones y responsabilidades para los colaboradores.

En lo que se refiere a la gestión del Talento Humano, se requiere que el mismo sea optimizado por cuanto existen colaboradores que desarrolla en áreas que no son de su competencia, así como la existencia de empleados desmotivados.

Finalmente en el proceso de Servicio al Cliente, la empresa carece de canales integrales de comunicación. La falta de un sistema de pedidos o preventa ocasiona que los pedidos sean despachados incompletos o cruzados; es decir lo que solicitó un cliente se despache a otro o en cantidades inferiores o superiores, logrando la insatisfacción del cliente.

En la actualidad, la empresa carece de un proceso Logístico por lo que se plantea como objetivo ampliar su mercado al ámbito nacional, mejorar los niveles de producción, productividad, competitividad; para lo cual manifiesta su disposición de realizar una reorganización de procesos de manera general apuntando al mejoramiento continuo organizacional e integral.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cuál será la influencia de la Reingeniería de Procesos en el mejoramiento de la eficiencia empresarial en la Empresa PROVISUR?

1.1.2. Delimitación del problema

En los siguientes parámetros se delimitará el proyecto de investigación:

Área: Su objeto de estudio es la determinación, planeación, análisis y control de los procesos para la aplicación de la reingeniería de procesos en las organizaciones y de la misma manera esto dará un impacto positivo a la sociedad ya que la misma tiene como lema que “los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos”, por lo que se puede decir que la sociedad se verá satisfecha al adquirir productos de las empresas que estén aplicando una reingeniería.

Campo: El presente trabajo investigativo en el análisis de los procesos, se aplicará una Reingeniería de Procesos en la empresa PROVISUR, con respecto a mejorar la eficiencia empresarial.

Aspecto: Reingeniería de procesos a la empresa PROVISUR del Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo, para mejorar la eficiencia empresarial.

Espacial: Micro: Empresa PROVISUR.

Macro: Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo.

Alcance Social: Generar fuentes de trabajo, brindar productos de calidad, mejoramiento en cuanto a estabilidad laboral y atención a la ciudadanía.

Temporalidad: Será de carácter transversal, por cuanto se desarrollará en el período 2016.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Justificación Teórica

La ideología teórica de la reingeniería de procesos como una más de las nuevas herramientas de gestión, debe entenderse como una reacción al cambio de las realidades en la empresa. Pretende aportar soluciones que permitan combatir en la empresa PROVISUR: los retos que imponen los clientes, las barreras que supone la competencia y sobre todo los riesgos que implica el cambio profundo y fugaz de la realidad empresarial, de tal manera se aprovecharía todo el sustento teórico que la misma puede proporcionar.

Muchos autores ven a la reingeniería de procesos como una herramienta segura para una adecuada reorganización institucional y apuestan a los fundamentos teóricos de la misma como un camino coordinado para la consecución de los objetivos o logros deseados.

Justificación Metodológica

Existen incontables técnicas y métodos de investigación que ayudarían a plantear adecuadamente desde la recaudación de la información, su proceso, hasta la obtención de los resultados; herramientas con las que se asegura que la reingeniería de procesos se pueda aplicar y ejecutar correctamente.

Justificación Académica.

La presente investigación se justifica académicamente su realización, ya que permitirá poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante la formación académica en la solución de los problemas que están caracterizando a la empresa PROVISUR al realizar la reingeniería; pero también será la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia y la vida real; y, sin dejar de ser menos importante, cumplir con un pre requisito.

Justificación Práctica.

Este punto se demuestra de manera práctica ya que la Reingeniería de Procesos para la Empresa PROVISUR, incrementará su capacidad para competir en el mercado mediante la optimización de los costos, al tiempo de garantizar la satisfacción de los clientes. Además la Reingeniería de Procesos permite al gerente y administrador, adoptar decisiones de manera eficiente para un mejoramiento de la empresa en lo que tiene que ver a la administración y planificación de los diferentes procesos de la empresa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Realizar una Reingeniería de Procesos para mejorar la eficiencia empresarial en la Empresa PROVISUR del Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo, período 2016.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un marco teórico referencial que identifique las guías y términos técnicos que se incluirán en la Reingeniería de Procesos para el correcto entendimiento de terceros.
- Desarrollar métodos y técnicas de investigación que faciliten el desarrollo de la Reingeniería de Procesos.
- Diseñar un manual operativo de los procesos obtenidos tras la ejecución de la reingeniería.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos de la reingeniería

Según (Hammer & Champy, 2013, p. 10), relata como antecedentes de la reingeniería: La Reingeniería es una manera particular de utilizar la mente, de ponerla al servicio de las Empresas y cualquiera la puede aprender. Es una forma de experimentalismo radical, de invención y reinención, constantemente frenada por las realidades de lo práctico.

Se pensaba que esta tendencia a experimentar era una característica estadounidense, pero, desde luego, no es así; ya la practicaban los hombres de virtud en la Italia del Renacimiento. El filósofo inglés Francis Bacon escribió con elocuencia sobre el tema a fines del siglo XVI. Se asegura que la Reingeniería comenzó en la década de 1980, cuando la Industria Automotriz Estadounidense, golpeada por sus rivales Japoneses, comenzó a integrar el diseño del automóvil con la automatización de la línea de ensamble. En esa época, los fabricantes estadounidenses de automóviles abrazaron la idea de justo a tiempo (JIT), es decir, la entrega de insumos solo cuando la fábrica lo requería en lugar de acumular inventarios; y la administración de la calidad total, mejorar en forma continua la calidad de las operaciones y del servicio al cliente.

2.1.2. Situación Actual de la Reingeniería.

Según HINDLE Tim, (2010). Afirma: En la actualidad la Reingeniería es la herramienta fundamental y la última del cambio, ella dirige el proceso de la Empresas, instrumento de realización del trabajo con las personas o con las maquinas. En su estado presente ayuda a ajustar los negocios, en el futuro continuara moviendo el negocio.

La reingeniería como toda actividad novedosa ha recibido diversidad de nombres, entre ellos: modernización, transformación y reestructuración. Sin embargo, e independientemente del nombre, la meta es siempre la misma: aumentar la capacidad

para competir en el mercado mediante la optimización de los costos, este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes o a la prestación de servicios.

En la actualidad es uno de los temas más debatidos en el ambiente de oficinas y fábricas en muchos países es la reingeniería, está llegando al punto de ser considerada como la manera de reducir costos, de llegar a tiempo al mercado, de ampliar la satisfacción de los clientes y de incrementar con solidez las ventas. Sin embargo, mientras la mayoría de las personas reconoce la necesidad de aplicar este enfoque, difícilmente alguien tiene la clave sobre cómo hacerlo en su propia compañía.

Esta herramienta de cambio surge para mejorar el rendimiento de los negocios indicándoles a los gerentes como revolucionar sus procesos operativos claves, por ejemplo el desarrollo de productos o el despacho de pedidos.

La mayoría de las empresas requieren cambios importantes en el comportamiento y la filosofía de la dirección, para sobrevivir en el fluido y dinámico ambiente empresarial de la actualidad. La alta dirección debe hacerse consiente de las diversas fases de la Reingeniería y el impacto potencial que podría tener esta sobre la estructura, cultura y recursos de la empresa.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Reingeniería

(Hammer & Champy, 2013, p. 135) Define que: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez, mejorando la productividad empresarial”.

Esta definición tiene cuatro palabras claves, la primera palabra clave es Fundamental esto significa que la reingeniería determina primero que debe hacerse y como debe hacerse. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.

Radical hace referencia a rediseñar radicalmente llegar hasta la raíz de las cosas, no

efectuar cambios superficiales, descartar todas las estructuras existentes y crear nuevas formas de realizar el trabajo.

En cuanto a la palabra Proceso se puede decir que es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente. Las tareas individuales son importantes en un proceso, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona.

En la definición Espectacular significa que la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales, sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.

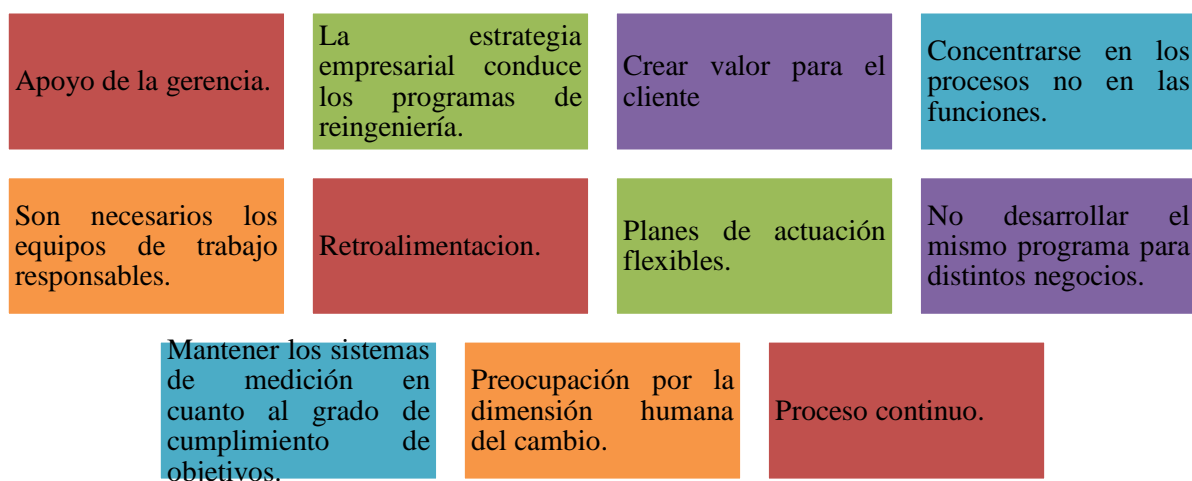
Desde el punto de vista de (Morris & Brandon, 2010, p. 112), en su obra titulada Reingeniería manifiesta que: "La reingeniería es un enfoque para planear y controlar el cambio, rediseñar los procesos y luego implementarlos"

La reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos y en un período corto de tiempo, en rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas.

2.2.2. Principios de reingeniería

Según: (Hierro, 2011), concluye que: La reingeniería logra una mejora importante en los procesos de manera que los requerimientos contemporáneos de los clientes sobre calidad, rapidez, innovación, fabricación por encargo y servicio se cumplan. Los principios hacen referencia a quién hace el trabajo, donde y cuando se hace y a la recopilación e integración de la información.

Gráfico 1: Principios de la Reingeniería



Fuente: Hierro 2011
Elaborado por: Paulina Procel

2.2.3. Características de la reingeniería

(Hammer & Champy, 2013) Argumenta que: A partir de los requisitos que todo proceso de reingeniería debe reunir para alcanzar reducciones de costes, mejoras de la calidad y del servicio al cliente, se pueden determinar unas características comunes en dichos procesos como son la unificación de tareas en la misma que se da pie a la unificación de varias tareas en un equipo y como consecuencia se logra una reducción de plazos, al eliminarse supervisiones, a la vez que se mejora la calidad, al evitarse errores.

Otra es la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en la que son los propios trabajadores los que toman las decisiones y asumen las responsabilidades relacionadas con su trabajo. Esto en cierta medida contribuye a que cada empleado se convierta a su vez en su propio jefe. Para que esto se pueda llevar a cabo son necesarios el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación.

Con el cambio del orden secuencial en los procesos una vez introducida la reingeniería, las actividades se comienzan a realizar en el orden en que se beneficie a los procesos, olvidándose del orden tradicional. La finalidad perseguida por esta nueva forma de

trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible en los plazos.

La realización de diferentes versiones de un mismo producto se pretende dar fin a la estandarización y conseguir una mayor adaptación de dicho producto a las necesidades y gustos del cliente.

En la reducción de las comprobaciones y controles se trata de establecer un plan de evaluación y control que contemple solamente los controles que tienen sentido económico.

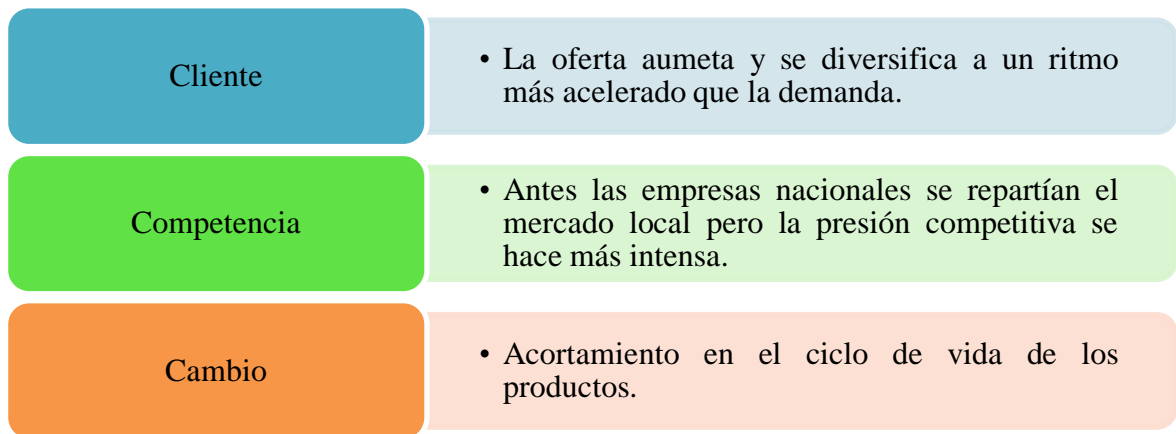
2.2.4. Por qué hacer reingeniería

Según (CHARLES & PORTER, 2010, pág. 435), sostiene que: Para mejorar el desempeño, las compañías de un solo negocio suelen emplear la reestructuración y la reingeniería. La reestructuración de una compañía implica dos pasos, el primero es elevar el nivel de eficiencia de la jerarquía de autoridad y reducir al mínimo su número de niveles, y limitar el número de empleados para abatir los costos de operación.

Sucede que muchas veces se culpa a los empleados, a los encargados o la maquinaria cuando las cosas no marchan bien; cuando en realidad la culpa no es de ellos sino de la forma en qué se trabaja. También es importante hacer notar que no es porque el proceso sea malo, sino que es malo en la actualidad debido a que el proceso fue diseñado para otras condiciones de mercado que se daban en el pasado.

Según (Hammer & Champy, 2013, p. 426), sostiene que: “Las Tres C’s: Clientes, Competencia y Cambio, son las tendencias que están provocando estos cambios.

Gráfico 2: Las Tres C's



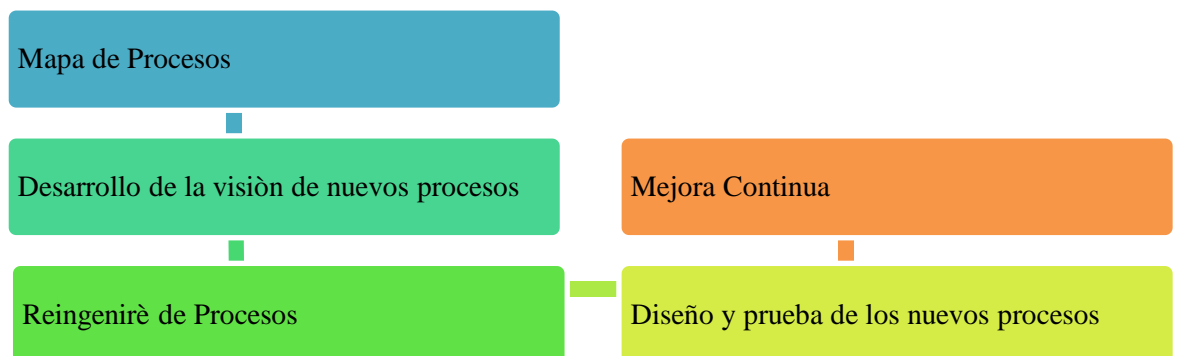
Fuente: Reingeniería, Michael Hammer; James Champy
Elaborado por: Paulina Procel

2.2.5. Reingeniería versus el mejoramiento continuo

(Hammer & Champy, 2013) manifiesta que: “Reingeniería significa cambio radical, la tendencia de las organizaciones es evitar el cambio radical, la mejora continua está más de acuerdo con la manera como las organizaciones se entienden naturalmente con el cambio.”

La mejora continua hace hincapié en cambios pequeños, incrementales, pero se debe notar que el objeto es mejorar lo que una organización ya está haciendo.

Gráfico 3: Proceso de Reingeniería



Fuente: Reingeniería, Michael Hammer; James Champy
Elaborado por: Paulina Procel

Esta gráfica explica como una reingeniería bien hecha logra mejorar drásticamente el rendimiento porque se basa en rediseñar totalmente el proceso. Esto no implica que se está desechando la mejora continua, al contrario esta se debe realizar después de la reingeniería para seguir mejorando, de igual forma con el control total de calidad.

2.2.6. Reingeniería nueva doctrina empresarial

Según (Czechowski , 2011, p. 178), comenta que: Como bien dice un proverbio chino, “Quien sabe cambiar nunca envejece”. No cabe duda que éste podría convertirse fácilmente en el lema de cualquier dirigente de empresa.

Durante los años de crecimiento económico, es posible que la reingeniería haya ido cayendo poco a poco en el olvido y que algunos expertos de la gestión empresarial la hayan guardado demasiado pronto en el cajón de las soluciones pasadas de moda. Sin embargo, en el tenso contexto económico en el que ahora nos toca vivir, la reingeniería es, más que nunca, un asunto de actualidad. De hecho, tan sólo planteando aquí y ahora las preguntas correctas podrá prepararse la mejor salida posible a la crisis; aquella en la que la empresa habrá sabido resistir sin renunciar a nada.

2.2.7. Pasos a seguir en la reingeniería

(Hammer & Champy, 2013), aseguran que existen cinco pasos muy importantes a la hora de realizar la reingeniería el primero es el diseño del mapa de procesos, aquí se puede evidenciar cuáles son las tareas paso a paso, los roles, la relación entre áreas de la organización, tiempos de ejecución y los responsables.

Dentro de la identificación de los procesos, se pueden definir a los procesos como estratégicos, cuya responsabilidad principal es de la gerencia; procesos de apoyo son necesarios para el control, mejora y soporte de la cadena de negocio y por último los agregadores de valor, los mismos son necesarios para la realización del producto, se consideran como la razón de ser del negocio.

El segundo paso consiste en elaborar un inventario de los procesos, el mismo constituyen la parte medular y sobre los cuales se centra la gestión de la empresa.

El tercer paso es la caracterización de los procesos, el cual permitirá la identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características, facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.

Luego de ello se elabora el modelamiento de los procesos el mismo es un conjunto de actividades, personas, roles y reglas que en su combinación permiten articular los procesos y servicios de la empresa hacia el exterior (clientes, proveedores) y hacia el interior (otros departamentos).

Además permite dibujar y documentar los procesos de la organización, acompañado de actividades de toma de información y análisis que facilitan la detección de errores en los procesos y su optimización progresiva, utilizando nomenclatura, iconos, gráficos adecuados a los estándares y permitiendo la publicación de los procesos a la organización.

Por último se desarrolla la flujodiagramación de cada uno de los procesos los mismos que serán plasmados en el Manual de Procedimientos.

2.2.8. Eficiencia Empresarial

(Champy, 2013, p. 124), define que: Eficiencia no es lo mismo que eficacia. Mientras que este último concepto hace referencia a la capacidad de lograr el efecto deseado o previsto, el primero implica la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.

Podríamos resumir que eficacia se reduce al fin, mientras que con el término eficiencia se habla de los medios pero siempre con orientación a un objetivo de ajuste que implica una optimización del aprovechamiento. Se puede ser eficiente sin ser eficaz y del mismo modo, también es posible ser eficaz sin ser eficiente, aunque lo ideal es una combinación de ambas cualidades.

Las organizaciones buscan la excelencia empresarial y esta sólo se alcanza a través de la eficiencia. Existen varias maneras de conseguir que este objetivo se haga realidad como es teniendo en cuenta a las personas, potenciando un modelo en el que las interacciones

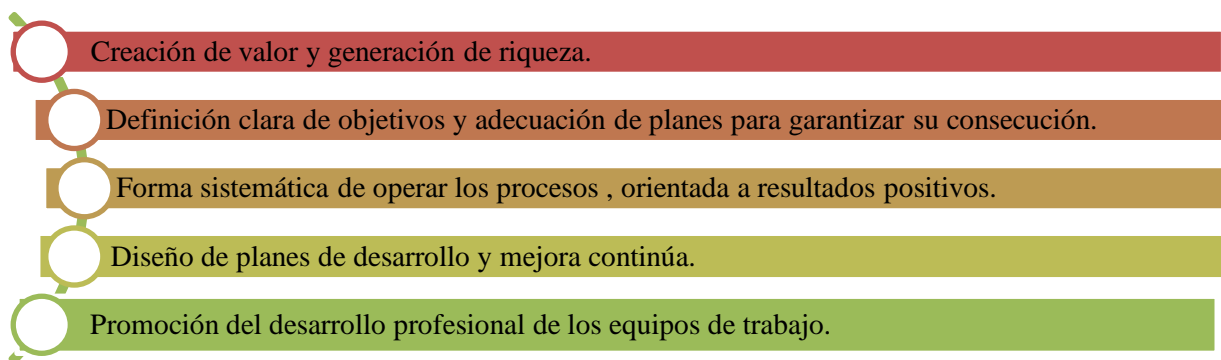
y la confianza entre los integrantes de la organización sea el motor de la compañía, logrando el compromiso de las personas, especialmente en negocios intensivos en capital humano, garantizando el diseño eficiente de la organización y sus roles, la colaboración y la gestión del talento.

2.2.9. Las claves de la eficiencia empresarial.

(SAÉNZ, 2010, p. 39), define que: El rendimiento y productividad son factores necesarios para garantizar el éxito de una empresa. Sin embargo, el mantenimiento de ese nivel es el resultado de un proceso de acumulación de buenas decisiones y de trabajo riguroso, un esfuerzo que involucra a todos y requiere de compromiso.

Reconocer una empresa eficiente es sencillo, ya que todas las que lo son presentan los siguientes atributos básicos

Gráfico 4: Claves de la eficiencia empresarial



Fuente: Saenz (2010)
Elaborado por: Paulina Procel

2.2.10. Principales retos para optimizar la eficiencia empresarial y el tiempo de trabajo

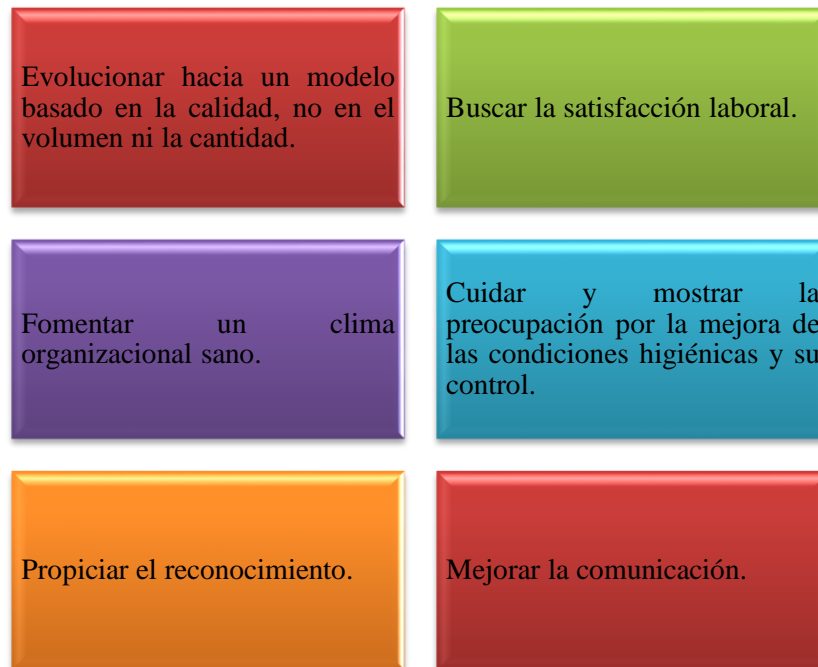
(Business People Working Late, 2012), “La eficiencia empresarial no depende del número de horas trabajadas, sino del aprovechamiento que se ha hecho de cada una de ellas en base a una buena planificación.”

La organización eficiente del trabajo, unida a la capacidad y responsabilidad del trabajador impulsan la eficacia en los procesos, ayudando a acercarse cada vez más al

objetivo de lograr una organización eficiente.

Hace falta resetear la mentalidad tradicional y dejarse inspirar por los nuevos valores que la realidad laboral demanda por lo que en el siguiente gráfico mencionamos los principales retos.

Gráfico 5: Retos de la eficiencia empresarial



Fuente: Business People Working Late (2012)
Elaborado por: Paulina Procel

Esta transformación es tan necesaria que se debe abordar como una prioridad en todas las empresas. Alcanzar a la competencia, mantener posición de mercado y aumentar las tasas de productividad depende de ello.

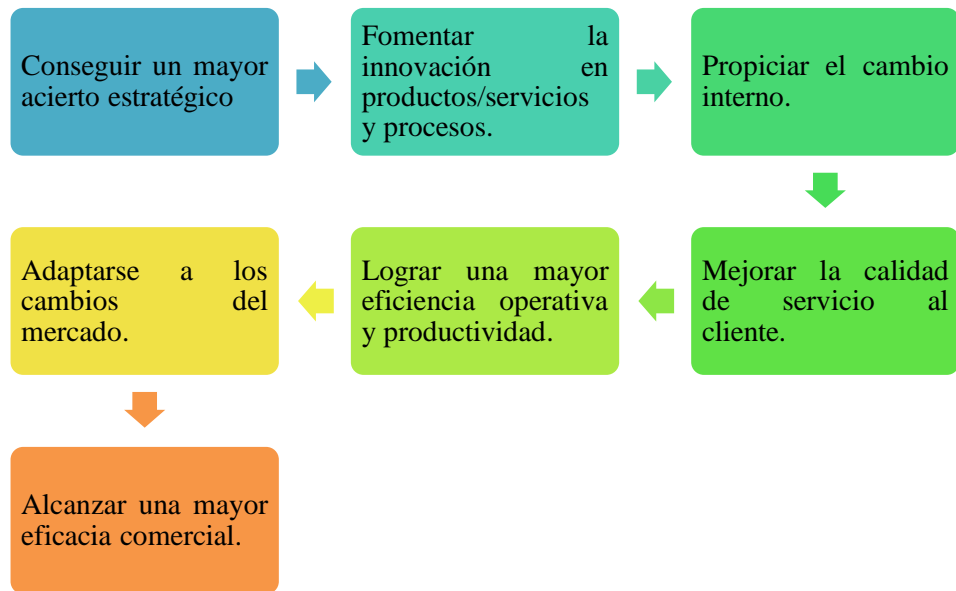
2.2.11. Lineamientos para incrementar la eficiencia empresarial.

(Business People Working Late, 2012), sostiene que: Los lineamientos para incrementar la eficiencia se basa en establecer procesos de control y mejora continua, tomar conciencia en donde están los ladrones de tiempo, disponer de un sistema que permita obtener métricas objetivas, definir un conjunto de medidas que articuladas de forma coherente sirvan para multiplicar los niveles de productividad en la organización.

2.2.12. Objetivos de la eficiencia empresarial

Según (Blank Calendar Shows Plan Appointment Schedule Or Event, 2013), propone los siguientes objetivos:

Gráfico 6: Objetivos de la eficiencia empresarial



Fuente: Black Blank Calendar Shows Plan Appointment Schedule Or Event (2013)
Elaborado por: Paulina Procel

2.2.13. Puesta en marcha de un proyecto de eficiencia empresarial.

Según: (CHASE, AQUILANO, & JACOBS F, 2010), define que: La implementación de un sistema de eficiencia empresarial conlleva grandes beneficios que prolongan sus efectos en el tiempo y se extienden a toda la organización. Una de las claves del éxito de un proyecto de este tipo reside en su puesta en marcha.

Iniciarse en la cultura de las métricas genera significativas mejoras de rendimiento, pero es un proceso que implica abordar los retos desde una perspectiva sistémica y tomar acción en los procesos de gestión de personas que pueden estar afectando con sus hábitos a la optimización en el del tiempo de trabajo.

2.3. Descripción de la empresa PROVISUR

2.3.1. Reseña histórica

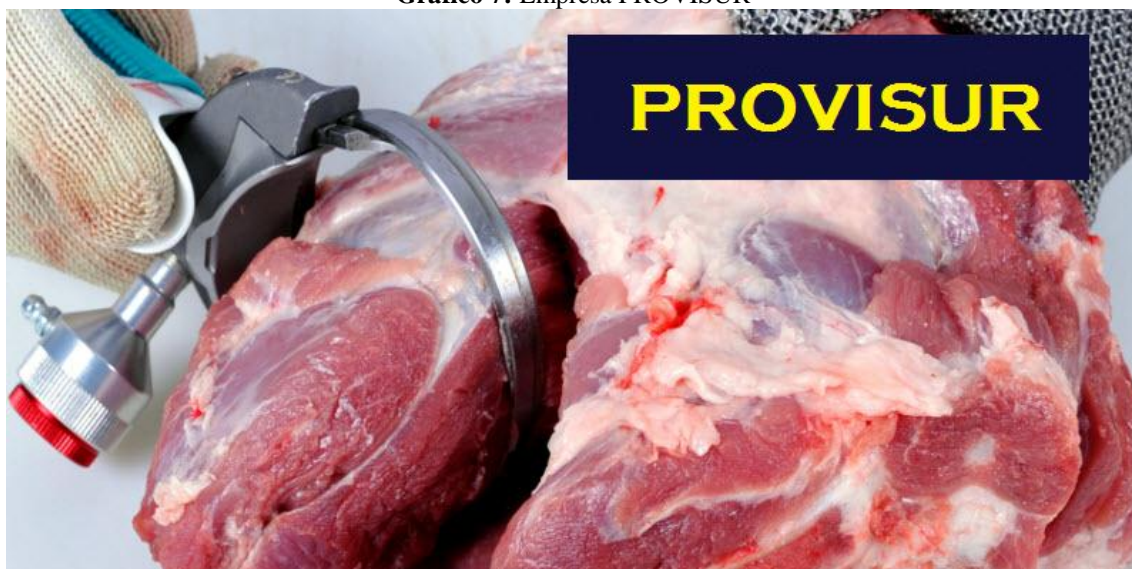
DISTRIBUIDORA Y PROCESADORA DE CARNES PROVISUR, inicia sus actividades a mediados del año 1996, con un equipo de trabajo inmerso en la experiencia y el emprendimiento. A través del tiempo ha sabido mejorar sus niveles de productividad, gracias a que el cantón Chambo se ha caracterizado por ser una región altamente ganadera.

Se inició con una idea de emprendimiento familiar y paso a ser una empresa sólida en el mercado de procesamiento de carnes. La empresa se encarga de emplear insumos de origen animal de calidad para ofrecer un producto óptimo para el consumo local. A medida que el producto fue conocido, se ha obtenido sugerencias que permitieron incluir nuevos productos a la línea de producción original.

En la actualidad, PROVISUR cuenta con una planta de 12 trabajadores que cuentan con la experiencia y el profesionalismo y cuya meta está enmarcada en la calidad, cantidad y puntualidad a la hora de los despachos. Una de las preocupaciones de la empresa es llevar un riguroso y adecuado control de los proveedores para la obtención de una materia prima de alta calidad. En las instalaciones realizan el procesamiento de carnes con estándares de eficiencia e higiene, para así poder brindar un producto acorde a las necesidades de los clientes.

Gracias a su constante evolución e innovación, la empresa ha logrado abrir nuevas líneas de productos de alto valor nutricional, lo cual ha permitido mantener la fidelidad de sus clientes, mejorar la cantidad de ventas anuales, incrementado los beneficios económicos y al mismo tiempo ha generado fuentes de trabajo para el desarrollo local del cantón.

Gráfico 7: Empresa PROVISUR



Fuente: Empresa PROVISUR

2.3.2. Localización de la empresa

Macrolocalización

La Empresa PROVISUR se encuentra ubicada en el Cantón Chambo de la Provincia de Chimborazo:

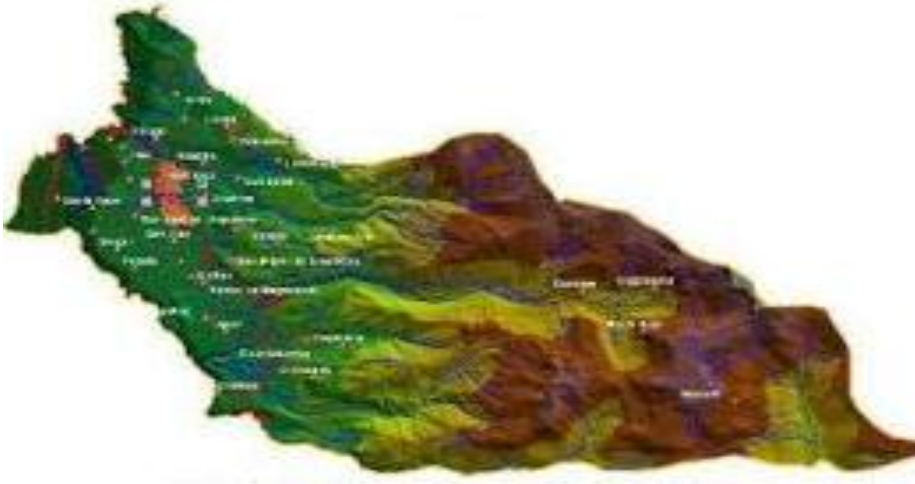
Gráfico 8: Mapa Provincia Chimborazo



Fuente: GAD Chimborazo

Chambo es un cantón de la Provincia de Chimborazo en el Ecuador. Está ubicado al noroeste de la provincia. Posee una superficie de 163 km², que representan el 2,5% de la superficie de la provincia de Chimborazo. Los principales cursos de agua que cruzan el cantón son los ríos Chambo, Daldal y Timbul. Cuenta además con la laguna Rocón.

Gráfico 9: Mapa Cantón Chambo



Fuente: GAD Chambo

La altura promedio del cantón está por los 2.780 msnm. La temperatura promedio es de 14 °C. El clima es apto para la agricultura.

Chambo es uno de los primeros asentamientos de la nacionalidad Puruway, pese a esto, los trámites para su cantonización se realizan desde 1940 hasta lograr el pleno reconocimiento oficial el 18 de marzo de 1988.

Situada a 8 km de la Ciudad de Riobamba hacia el este, se extiende en las faldas de los montes Quilimas y Cubillín de la Cordillera Oriental. Su altitud va desde los 2.400 a 4.730 msnm, con temperaturas que fluctúan entre 0 – 15° C. Limita al norte, al oeste y al sur cantón Riobamba, al este con Morona Santiago.

A pesar de contar con una superficie pequeña, su importancia radica en la ubicación geográfica, en la diversidad de pisos climáticos y en la rica producción agrícola y ganadera.

El índice de pobreza de este cantón es del 74,1%, factor que influye en la salud de la

comunidad puesto que el valor de algunos servicios como consultas, medicamentos se han incrementado, dando como resultado el abandono del usuario a los servicios de salud o la realización de tratamientos incompletos.

El cantón Chambo no cuenta con parroquias rurales, pero desde el punto de vista territorial existen áreas relativamente homogéneas que podrían tomarse en cuenta como posibles y futuras parroquias.

Microlocalización:

La empresa se encuentra ubicada en la Calle Leopoldo Freire y Julio Yánez.

Gráfico 10: Ubicación PROVISUR



Fuente: Google Maps 2015

2.3.3. Situación actual e identificación de los procesos

Direccionamiento estratégico

El rápido y relevante crecimiento ante un mercado muy competitivo, ha sido el reto para PROVISUR durante sus 20 años de experiencia, por lo que sus administradores y trabajadores, se han impuesto el siguiente compromiso:

POLÍTICA: Proporcionar productos a un bajo costo, a través de un servicio de calidad, eficiente y justo a tiempo, para de esta manera exceder las expectativas de nuestros clientes.

OBJETIVO: Administrar adecuadamente nuestros talento humano y materiales para poder proporcionar a nuestros clientes productos a un bajo costo.

MISIÓN: Exceder las crecientes expectativas de nuestros clientes, ya que esto es fundamental para nuestra empresa.

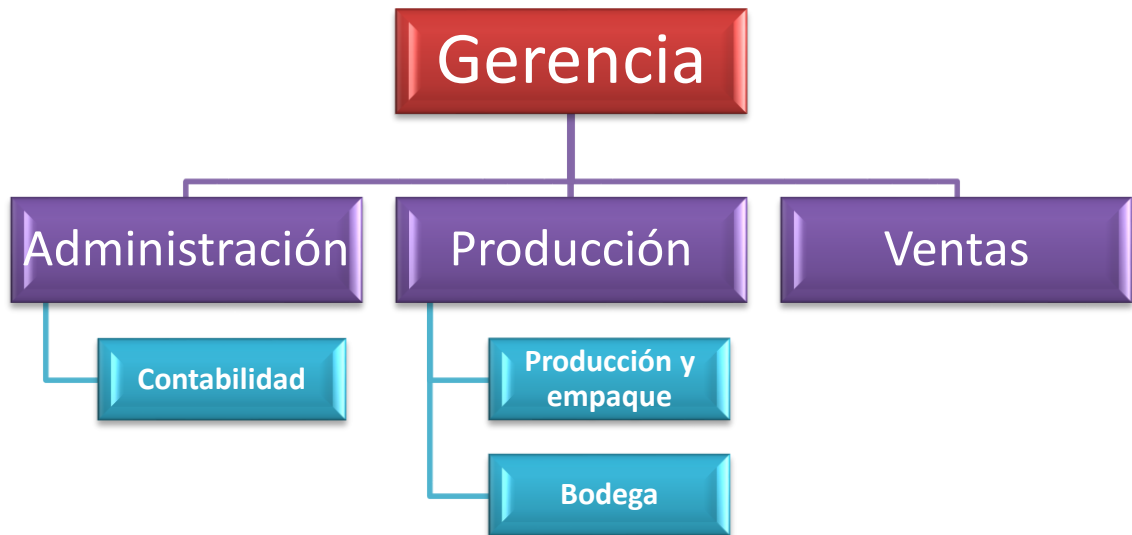
VISIÓN: Ser líder en el mercado, es, por tanto, que nuestro enfoque está en alcanzar un perfeccionamiento en calidad, servicio y atención.

VALORES: Integridad, Compromiso, Mejoramiento Continuo, Calidad, Normatividad, Higiene, Limpieza, Puntualidad.

Estructura organizacional

La empresa PROVISUR está en funcionamiento desde el año 1996, la misma que al ser familiar no ha contado con una organización estructural definida, sin embargo, durante la entrevista realizada a la Gerente, se pudo establecer la siguiente organización básica:

Gráfico 11: Organización estructural PROVISUR



Elaborado por: Paulina Procel

Productos y Servicios

PROVISUR es una empresa que se dedica a la venta, proceso y distribución de productos cárnicos. Orgullosa, comprometida y sólida, a pesar de su corta experiencia ha ganado su prestigio por la calidad de sus productos.

Esta empresa predica con el esfuerzo continuo para modernizar técnicamente el manejo y proceso de sus productos con la rapidez, higiene y calidad que requiere hoy el mercado dedicado a este ramo, además ofreciendo alternativas con más y mejores productos cárnicos.

Cuenta para el servicio de sus clientes, con un despacho público para venta al menudeo y con un área para la atención a mayoristas. Desde estos puntos brinda una amplia variedad de productos de res, cerdo y borrego.

2.3. IDEA A DEFENDER

La reingeniería de procesos mejorará los niveles de eficiencia en la Empresa PROVISUR.

2.4. VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente.

Reingeniería de Procesos.

2.4.2. Variable Dependiente.

Eficiencia empresarial.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la presente investigación es cualitativo porque se basa en hechos y datos históricos proporcionados por la empresa PROVISUR. Es cuantitativa en el momento de cotejar la información y el comportamiento futuro de la organización sujeta a estudio.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Exploratorio.- Permitirá realizar un análisis situacional de la empresa, mediante la observación directa para realizar un análisis de valor agregado (organización estructural, cadena de valor, mapa de procesos).

Descriptivo.- Consistirá en identificar detalladamente las actividades que se cumplen durante el proceso de producción.

Explicativo.- Se identificarán los requerimientos para la reingeniería de procesos.

3.3. POBLACIÓN

La población estuvo conformada por los 12 trabajadores, pues son ellos los que conocen más profundamente cómo se desarrollan los diferentes procesos en la empresa.

Tabla 1: Distribución de los trabajadores de la empresa

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS
Gerente General	1
Administrador	1
Contador	1
Agente Vendedor	1
Producción y empaque	7
Bodeguero	1
TOTAL	12

Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

Los métodos planteados para el presente trabajo, serán los siguientes:

Inductivo. - La presente investigación permitirá analizar aspectos particulares para llegar a lo general, es decir, partir de un diagnóstico puntual de la empresa, para determinar los procedimientos de mejora que requiere.

Deductivo.- Se recogerá en la empresa toda la información necesaria para poder realizar la Reingeniería de Procesos y con ello lograr la eficiencia empresarial.

Analítico.- Se origina de la necesidad de descubrir la naturaleza y los efectos de la aplicación de la reingeniería de procesos.

3.4.2. Técnicas

En el presente proyecto de investigación se utilizará la siguiente técnica:

Fichaje.- Se recopilará información de los procesos actuales mediante la herramienta Check List, de manera ordenada y de forma sistemática, asignándole una calificación de prioridad alta, media o baja.

3.4.3. Instrumentos

Se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de información:

Encuesta. - La aplicación de esta técnica de recolección de datos, se la realizará mediante la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas cerradas a la población, con el fin de conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos motivo de la investigación.

Entrevista. - Consistirá en un diálogo directo al gerente de la empresa, con el objeto de obtener información. Su aplicación como técnica de recopilación irá desde la interrogación hasta la conversación libre sobre el tema planteado.

Observación directa. - Se utilizarán dos técnicas de observación: Abierta, en donde se observará toda ocurrencia en un determinado momento y situación sin tener pauta estructurada, servirá para comparar lo que se dice y lo que se hace; y, Semiestructurada, en donde se establecerá una pauta sistemática de lo que se quiere observar, para obtener resultados concretos objetos de la investigación.

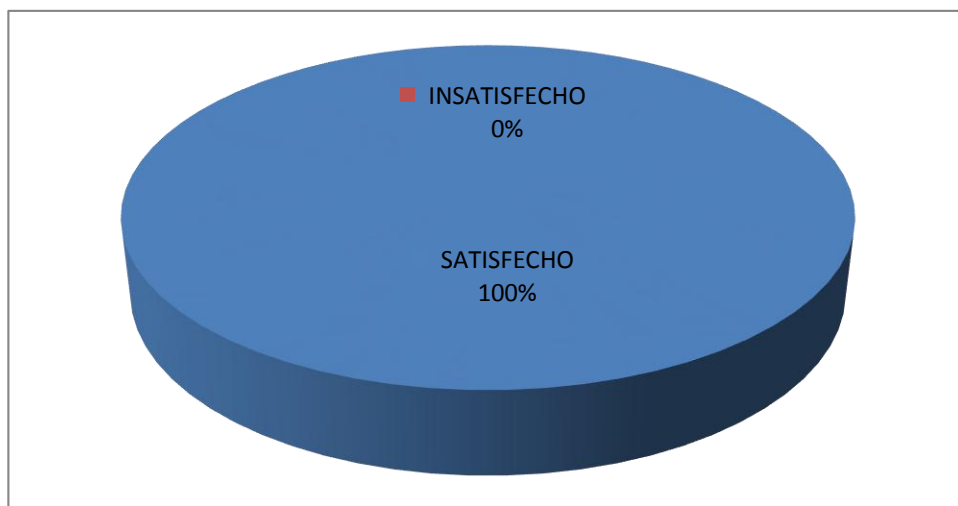
3.5. RESULTADOS

Pregunta 1: ¿Se encuentra satisfecho de su trabajo en la empresa?

Tabla 2: Satisfacción en el trabajo

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SATISFECHO	12	100%
INSATISFECHO	0	0%
TOTAL	12	100%

Gráfico 12: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 1



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

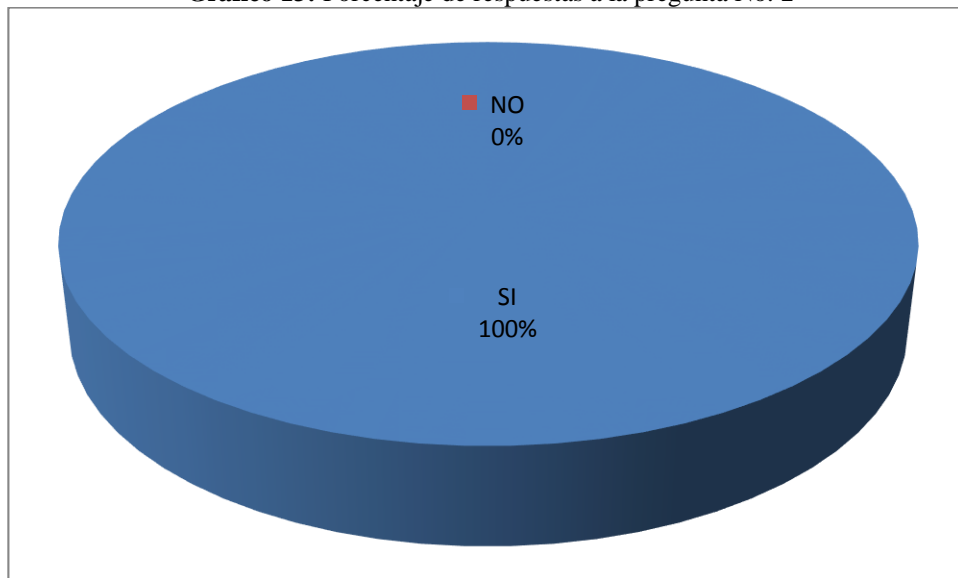
El total del universo encuestado manifiesta estar conforme con el trabajo que realiza, al considerar que el nivel de satisfacción se encuentra relacionado con las actividades laborales que se realizan, las interacciones entre compañeros de trabajo, las oportunidades laborales, el sistema organizacional, las tendencias motivacionales, lo cual se traduce en un comportamiento que tiene influencia en la productividad, la satisfacción y calidad de la misma.

Pregunta 2: ¿Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?

Tabla 3: Estabilidad laboral

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Gráfico 13: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 2



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

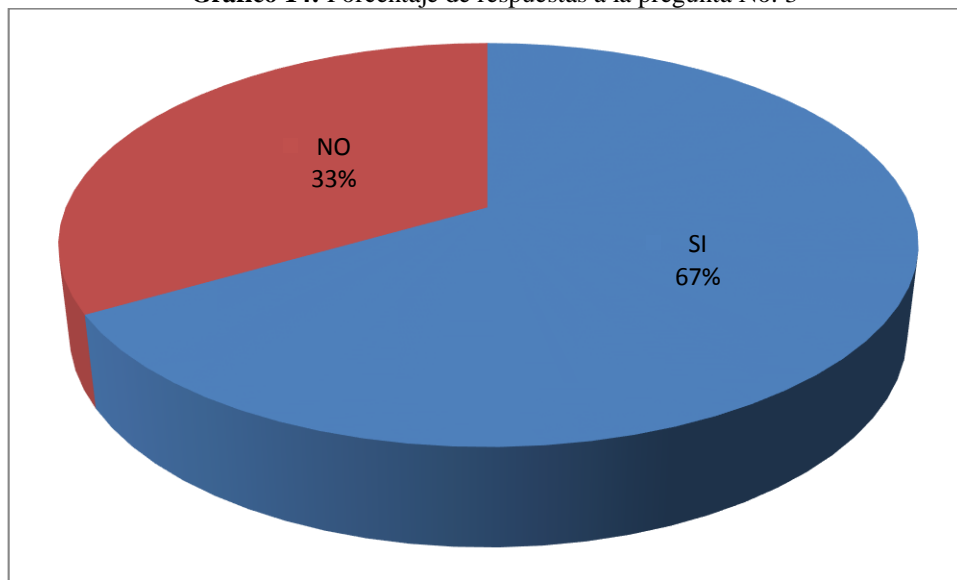
El total de la población encuestada considera que la empresa le brinda estabilidad laboral, cuyo objetivo principal es proteger el empleo y la permanencia en la empresa, por lo que en PROVISUR se ha garantizado este tema ya que el trabajador es un ente generador de ingresos que garantiza el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Pregunta 3: ¿Considera usted que puede existir instancias en las que se duplica funciones y perjudican algún proceso de la empresa?

Tabla 4: Duplicación de funciones

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	8	67%
NO	4	33%
TOTAL	12	100%

Gráfico 14: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 3



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

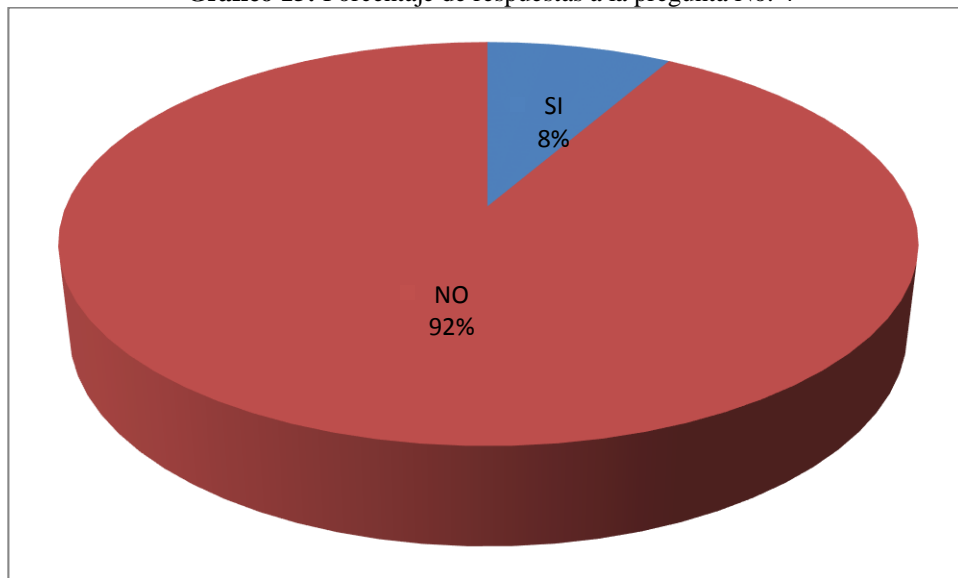
Un alto porcentaje de los encuestados consideran que realizan varias actividades que pueden perjudicar algún proceso de la empresa, lo cual podría motivar la duplicación de funciones, por lo que se requiere efectuar un análisis para determinar las posibles deficiencias presentadas en los diferentes de los procesos.

Pregunta 4: ¿Ha recibido capacitación para mejorar el desempeño sus funciones?

Tabla 5: Capacitación

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	1	8%
NO	11	92%
TOTAL	12	100%

Gráfico 15: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 4



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

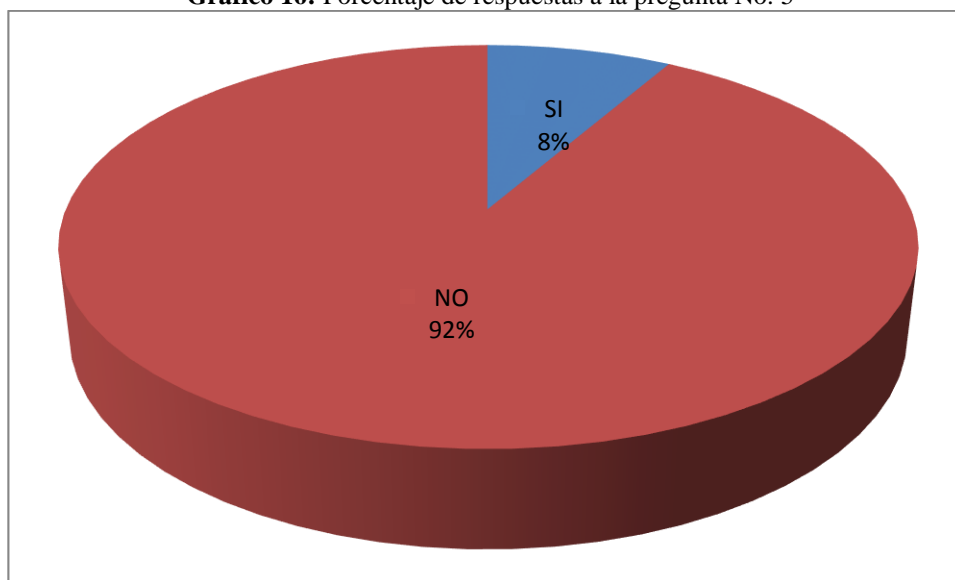
La gran mayoría de los trabajadores exponen que carecen de capacitación en la empresa, debido a que ha existido despreocupación por parte de la empresa por mejorar el nivel de conocimiento del personal, considerando que existen varios procesos industriales que requieren el mejoramiento de la calidad por el tipo de insumos que se utilizan.

Pregunta 5: ¿Recibe información de forma clara y oportuna para el desarrollo de sus funciones?

Tabla 6: Información para el desarrollo de funciones

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	11	92%
NO	1	8%
TOTAL	12	100%

Gráfico 16: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 5



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

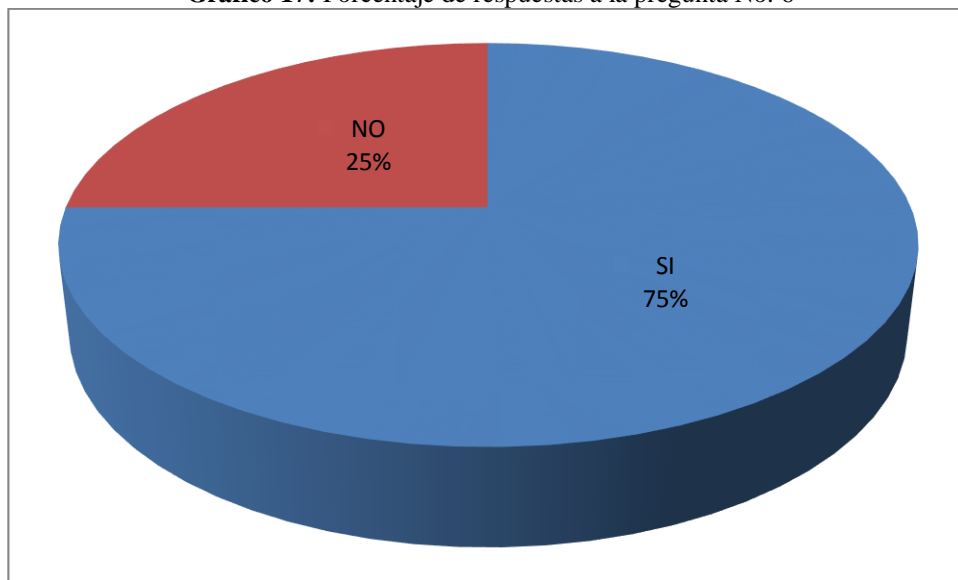
El universo encuestado considera que, recibe la información sobre el desarrollo de sus funciones de forma clara, precisa y en tiempo, lo que significa que los procesos se ejecutan adecuadamente, atendiendo la empresa adecuadamente con los requerimientos de sus clientes.

Pregunta 6: ¿Se efectúan reuniones periódicas para analizar, revisar y evaluar procedimientos y metas de la empresa?

Tabla 7: Reuniones periódicas

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Gráfico 17: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 6



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

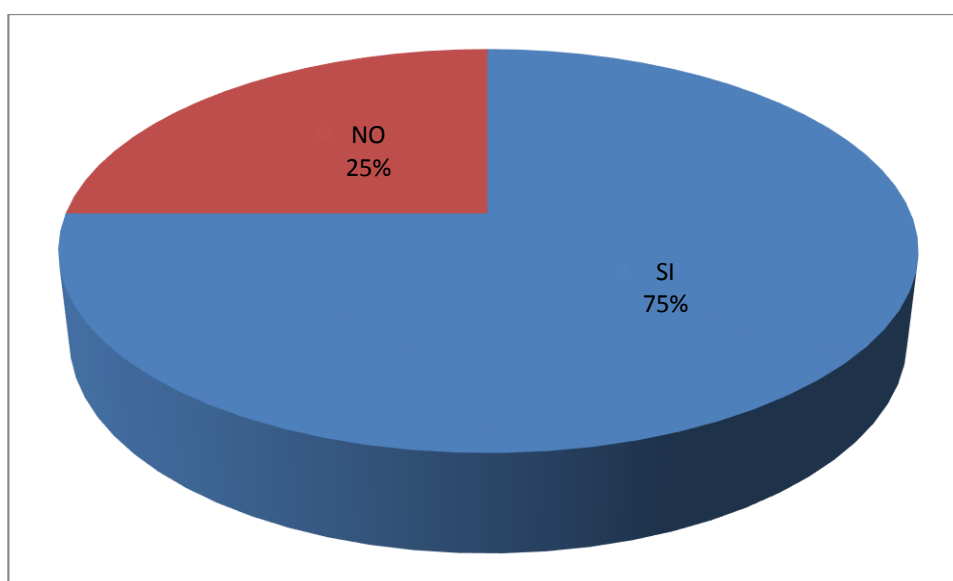
Los encuestados consideran que se realizan reuniones para analizar, revisar y evaluar los procedimientos y metas de la empresa, debido a que es familiar y uno de los objetivos de la gerencia es mantener un permanente contacto con el personal para motivarlos y comprometerlos con los objetivos corporativos.

Pregunta 7: ¿Considera que existe una adecuada asignación de funciones en los cargos de la empresa?

Tabla 8: Adecuada asignación de funciones

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Gráfico 18: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 7



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

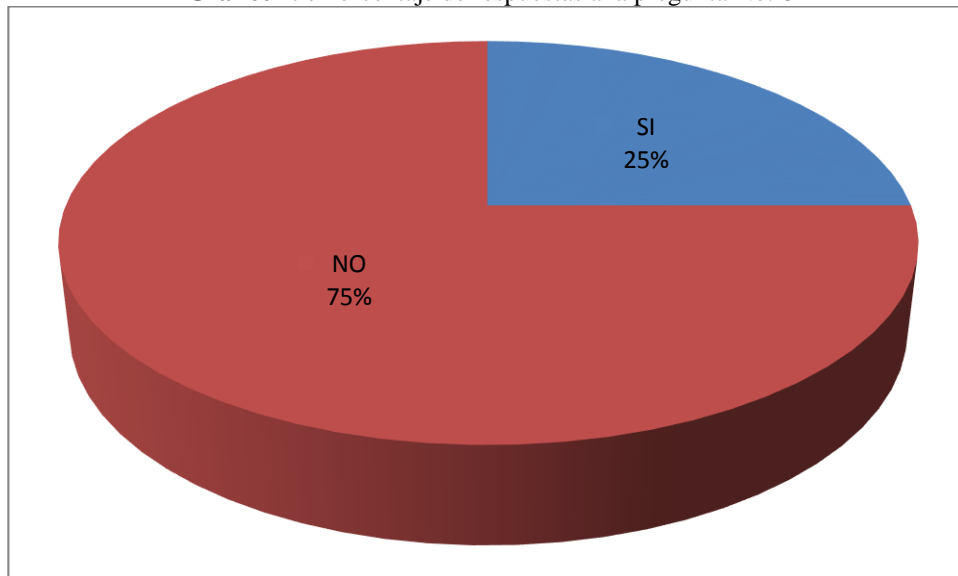
Un gran porcentaje de encuestados manifiesta que carecen de una adecuada asignación de funciones en de los cargos de la empresa, puesto que han tenido que cumplir otras tareas distintas a las que normalmente realiza, por ejemplo, muchos de los que laboran en la planta de manufactura, han tenido que trasladarse a cumplir otras funciones en la bodega a recibir materia prima, lo que afecta el nivel de producción.

Pregunta 8: ¿Considera usted que los procesos que actualmente tiene la empresa están bien definidos?

Tabla 9: Procesos de la empresa

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	3	25%
NO	9	75%
TOTAL	12	100%

Gráfico 19: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 8



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

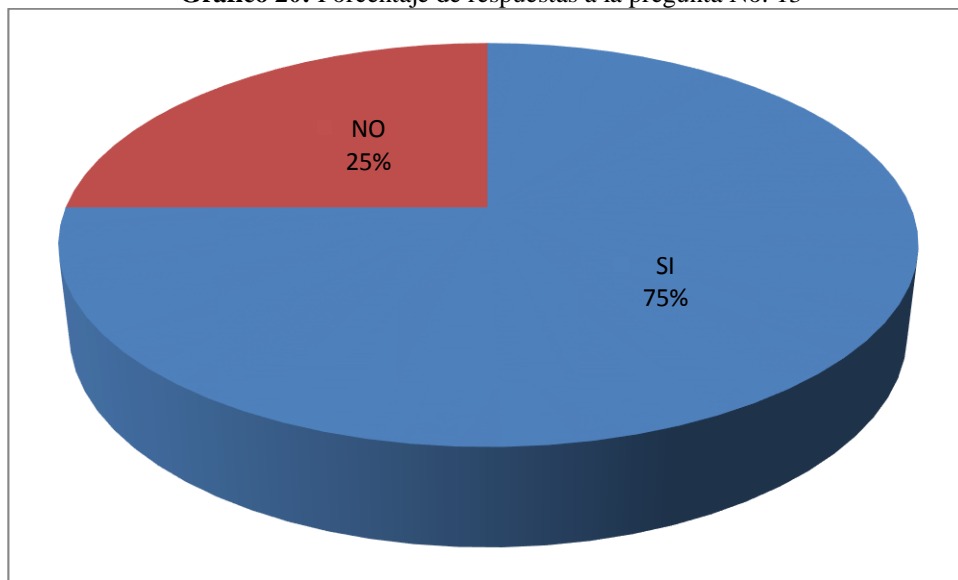
La mayoría de la población encuestada considera que la empresa carece de procesos bien definidos, principalmente esta respuesta se ha dado por el desconocimiento de los directivos, sobre la gestión de procesos como un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir incrementar la eficiencia.

Pregunta 9: ¿Considera que se deberían mejorar los procesos de la empresa?

Tabla 10: Mejoramiento de procesos

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	9	75%
NO	3	25%
TOTAL	12	100%

Gráfico 20: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 13



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

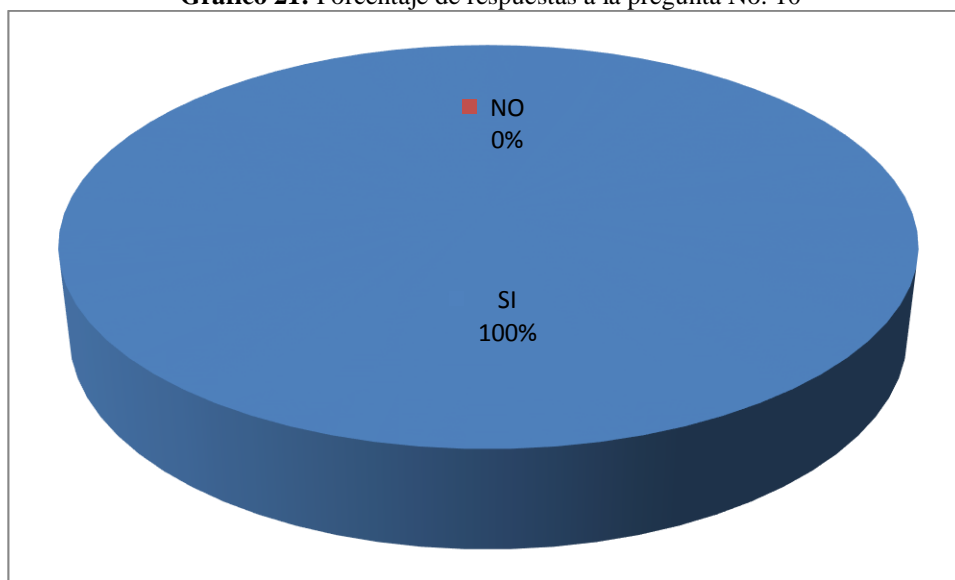
Los encuestados en su gran mayoría consideran que se debería mejorar los procesos de la empresa, ya que la optimización de los mismos tienen el propósito de alcanzar mejores resultados, es decir, la reingeniería tiene como fin reducir las desviaciones generadas por la ejecución de las actividades, de forma que se puedan lograr los resultados deseados con una mejor utilización de los recursos.

Pregunta 10: ¿Considera que el mejorar los procesos elevaría la eficiencia empresarial?

Tabla 11: Mejoramiento de la eficiencia empresarial

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Gráfico 21: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 10



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

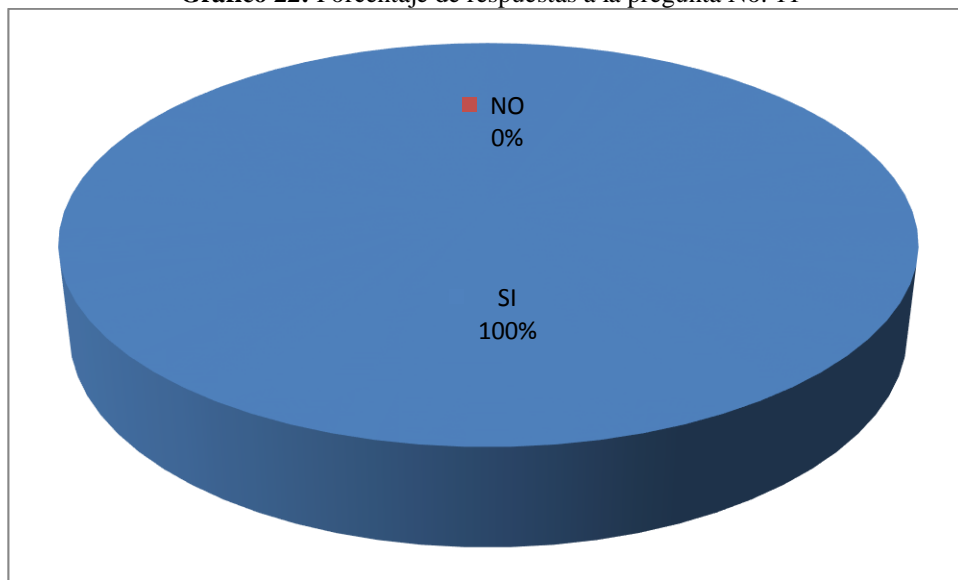
La totalidad de los trabajadores encuestados consideran que el mejoramiento de procesos elevaría la eficiencia empresarial, con lo que se lograría ser más productivos y competitivos en el mercado en el que se desenvuelve.

Pregunta 11: ¿Considera usted que debe existir en la empresa un manual de funciones y procedimientos?

Tabla 12: Manual de procedimientos

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
SI	12	100%
NO	0	0%
TOTAL	12	100%

Gráfico 22: Porcentaje de respuestas a la pregunta No. 11



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Interpretación:

La totalidad de los trabajadores encuestados consideran que debería implementarse un manual de procedimientos en la empresa, con el propósito de conocer adecuadamente las actividades que deben cumplir el personal en cada una de las áreas en las que se desempeñan.

Resultados de la entrevista

Directivos de la empresa ratifican la ausencia de un plan estratégico, sin embargo, destacaron que se ha diseñado un direccionamiento en donde se ha definido políticas, misión, visión y valores que rigen a la organización. Adicionalmente sostuvieron que las actividades se las planifican diariamente conforme los requerimientos de los clientes y las necesidades o deficiencias que se presentan en los diferentes niveles de la empresa. Respecto a la capacitación, explicaron que no se ha realizado un plan que permita mejorar el rendimiento de los trabajadores, debido a que no se ha identificado las necesidades y se han establecido los requerimientos que se tiene en cada área.

De otra parte sostuvieron que las herramientas, equipos, insumos y materiales de la empresa están acorde a las necesidades de producción, lógicamente considerando el nivel de calidad y la cadena de frío que obligatoriamente se tiene que efectuar, así mismo, a la parte administrativa se le ha dotado de los equipos que se requiere para cumplir sus funciones. La mayoría de clientes de la empresa están satisfechos con los productos y servicios que se ofrecen, aunque han existido quejas, estas han sido solventadas de manera adecuada, por lo que no se han presentado mayores inconvenientes. La evaluación de los trabajadores se la realiza de manera periódica, principalmente en el área de producción, considerando que los insumos que se manejan son altamente vulnerables sino se los trata de manera adecuada.

Actualmente se considera importante realizar un proceso de inversión en infraestructura, puesto que la empresa ha crecido y muchas ocasiones no se han podido recibir a más clientes por lo limitado de las actuales instalaciones. Sería importante realizar un plan de marketing con el objetivo de expandir el negocio, puesto que al ser el cantón Chambo un sector altamente ganadero, se cuenta con los insumos para atender a un mayor mercado.

En la actualidad la empresa enfrenta varios problemas en la definición de sus procesos, debido a que surgió como un emprendimiento y todo se lo ha realizado en base a la experiencia, no tanto al conocimiento del mercado, porque no se podría determinar si los procesos están acordes a la competencia. En lo que respecta a realizar un proceso de mejora sería importante y necesario que se realice esta actividad, puesto que se está analizando la posibilidad de expandir el negocio, incrementando la infraestructura, lo que

beneficiaría para mejorar el rendimiento de la empresa, lógicamente se requiere de un manual de procesos para que la empresa ejecute adecuadamente sus funciones y actividades.

Los resultados de la entrevista permitieron determinar que la empresa PROVISUR, gracias a la calidad de sus productos y a una adecuada administración ha logrado mantenerse en un mercado altamente competitivo, sin embargo, requiere establecer una reingeniería de procesos para mejorar su condición, especialmente en los procesos de producción y en la determinación de un direccionamiento estratégico, para alcanzar los objetivos propuestos.

3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE PROVISUR

Para la descripción de procesos actuales de la empresa PROVISUR, se utilizó la herramienta Check List, que permite la recolección de datos ordenadamente y de forma sistemática y asignarles una calificación de prioridad Alta, Media o Baja. Los indicadores son valorados considerando aspectos técnicos, operativos, profesionales y administrativos. (Franklin, 2013, pág. 79)

Proceso administrativo

Tabla 13: Descripción de procesos del Gerente General

Proceso	Gerente General		Código	001	
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Forma equipos de trabajo	15 min		X		
Revisa resultados de cumplimiento de objetivos	45 min	X			
Realiza el control de la productividad	60 min	X			
Analiza resultados del área comercial	60 min	X			
Evalúa el desempeño administrativo y financiero	60 min	X			
Realiza la toma de decisiones	60 min	X			
Legaliza la documentación de la empresa	120 min				X
Representa a la empresa	180 min		X		

Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

El proceso administrativo, cuenta con el siguiente Talento Humano: Gerente General, Administrador y Contador.

Gráfico 23: Flujogramación Gerencia General



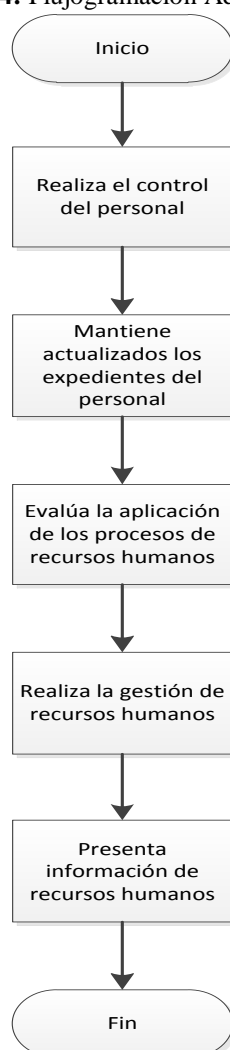
Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 14: Descripción de procesos del Administrador

Proceso	Administrador	Código	002	
Descripción	Tiempo	Calificación		
		Alta	Media	Baja
Realiza el control del personal	120 min	X		
Mantiene actualizados los expedientes del personal	180 min		X	
Elabora nómina	240 min	X		
Supervisa al personal de la planta de producción	120 min			

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

Gráfico 24: Flujogramación Administrador

Fuente: Empresa PROVISUR

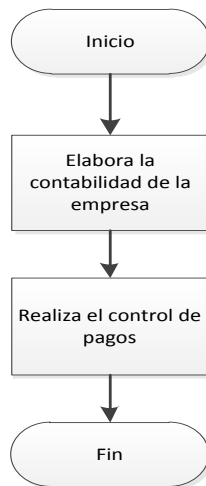
Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 15: Descripción del proceso de Contabilidad

Proceso	Contabilidad		Código	003	
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Elabora contabilidad de la empresa	180 min	X			
Realiza el control de pagos	120 min	X			

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

Gráfico 25: Flujogramación Contabilidad

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

Proceso de Producción

Este proceso está conformado por producción y empaque, bodega, los mismos que se encuentran descritos a continuación:

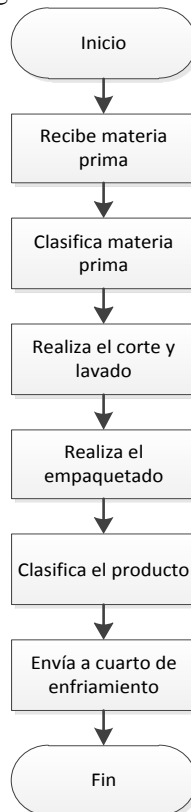
Tabla 16: Descripción de procesos de Producción y Empaque

Proceso	Producción y Empaque	Código	004		
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Recibe la materia prima	60 min		X		
Clasifica la materia prima	120 min	X			
Realiza el corte y lavado	120 min	X			
Realiza el empaquetado	120 min	X			
Realiza la clasificación	120 min	X			
Envía producto al enfriamiento	60 min		X		

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

Gráfico 26: Flujogramación Producción y Empaquetado



Fuente: Empresa PROVISUR

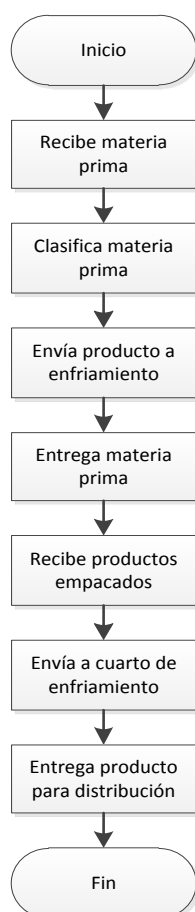
Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 17: Descripción de procesos de Bodega

Proceso	Bodega		Código	005	
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Recibe la materia prima	60 min	X			
Clasifica la materia prima	120 min	X			
Envía producto al enfriamiento	60 min	X			
Entrega materia prima	60 min		X		
Recibe productos empacados	60 min		X		
Envía producto al enfriamiento	60 min	X			
Entrega el producto para distribución	60 min		X		

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

Gráfico 27: Flujogramación Bodega

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

Proceso de Comercialización

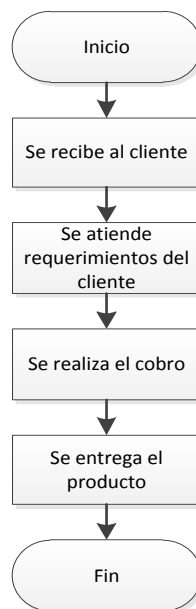
Está conformada por un vendedor quien realiza las actividades de comercio y atención a los clientes y proveedores, con el fin de apoyar el crecimiento de la empresa.

Tabla 18: Descripción de procesos de Ventas

Proceso	Ventas		Código	006	
Descripción	Tiempo	Calificación			
		Alta	Media	Baja	
Recibe cliente	5 min	X			
Atiende requerimientos de cliente	10 min	X			
Realiza cobro	5 min	X			
Entrega producto	10 min	X			

Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

Gráfico 28: Flujogramación Ventas



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

3.7. IDEA A DEFENDER

La Idea a Defender planteada en el presente Trabajo de Titulación se refiere a que la Reingeniería de Procesos contribuirá a mejorar la Eficiencia Empresarial en la empresa PROVISUR, ya que encuesta dirigida al Talento Humano de la organización se logró determinar que la empresa carece de procesos bien definidos debido a que sus directivos desconocen sobre la gestión de procesos como un medio eficaz para desarrollar cambios positivos, justificando de esta manera la necesidad de presentar la propuesta.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. PROPUESTA

REINGENIERÍA DE PROCESOS PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EMPRESARIAL, EN LA EMPRESA PROVISUR DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016.

4.2. OBJETIVO

Aplicar técnicas de reingeniería de procesos en la empresa PROVISUR para elevar los niveles de eficiencia empresarial.

4.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

PROVISUR actualmente carece de un direccionamiento estratégico bien definido, por lo que antes de iniciar con la reingeniería de procesos, es necesario determinarlo mediante la utilización de diferentes herramientas, descritas a continuación:

4.3.1. Misión

La declaración de la misión de la empresa se determinará de acuerdo al portafolio de productos, metas y objetivos planteados, por lo tanto, será una guía para saber qué decisiones y tareas se adecuan mejor con las necesidades y requerimiento de los clientes.

De acuerdo a (Armstrong & Kotler, 2004), la misión es “un importante elemento de la planificación estratégica, que describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa”. Este autor formula las siguientes preguntas para definir la misión de una empresa:

Tabla 19: Determinación de la misión

MISIÓN		
1	¿Cuál es la institución?	PROVISUR
2	¿Cuál es el propósito básico de la institución?	Procesamiento y comercialización de carnes.
3	¿Cuáles son las competencias distintivas en la institución?	Implementación de métodos apropiados, adaptados y desarrolladas para el procesamiento de carnes.
4	¿Quiénes son los clientes de la institución?	Procesamiento y comercialización de carnes al por mayor y menor a nivel local y a los mercados de los cantones Riobamba y Ambato
5	¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?	Procesamiento de carnes acoplados a los gustos de los consumidores
6	¿Cuáles son los valores que agregamos al servicio?	Experiencia, calidad e higiene.

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

Por lo que la propuesta de la Misión para la empresa sería:

“PROVISUR es una empresa de procesamiento de carnes, que, mediante la implementación de tecnologías apropiadas, brinda a sus clientes productos de excelente valor nutricional, bajo estrictas normas de calidad e higiene”.

4.3.2. Visión

La declaración de la visión de la empresa, deberá ofrecer una perspectiva de los valores corporativos, que proporcione una orientación para la organización a mediano plazo, incluyendo también un compromiso con la integridad, seguridad, calidad, eficiencia y rentabilidad.

Definida por (Fleitman, 2000), como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”, el autor utiliza la siguiente herramienta para establecer la visión, respondiendo a las siguientes interrogantes:

Tabla 20: Determinación de la visión

VISIÓN		
1	¿Si el proceso tuviera éxito como sería 3 años después?	Ser una empresa líder en el procesamiento de carnes a nivel provincial y expandir la oferta a nivel nacional
2	¿Qué logros nos gustaría recordar dentro de algunos años?	Brindar productos de calidad acordes a los requerimientos del mercado, utilizando los mejores estándares de calidad e higiene
3	¿Qué innovaciones podría hacerse a futuro a nivel de la institución?	Disponer de un sistema de gestión de calidad e higiene, certificado bajo normas internacionales
4	¿Qué otras expectativas de las partes interesadas se podrían satisfacer?	Ser distribuidores a nivel provincial y nacional de los mejores productos cárnicos

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

Por lo que la propuesta de la Visión para la empresa sería:

“Ser una empresa líder en la producción y comercialización de carnes a nivel provincial y nacional, con un equipo altamente calificado y comprometido por brindar a nuestros clientes los mejores estándares de satisfacción, calidad e higiene”

4.3.3. Definición de principios corporativos

De acuerdo (Burke, 2008) “los principios corporativos son el soporte de la misión y la visión que rige e inspiran a una organización, es decir, son el método por el cual se promueven y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos”, por lo que a continuación se presentan los valores corporativos propuestos para PROVISUR:

Calidad: Máxima calidad y seguridad en los productos que se verifica a lo largo de todas las fases de producción y selección de productos, desde los insumos hasta la atención en los puntos de venta.

Servicio: El cliente es siempre lo más importante y el objetivo es conseguir en todo

momento el máximo de su satisfacción. La rapidez en el servicio, el trato amable y la constante adaptación a los gustos del cliente son los medios para conseguirlo.

Higiene: El área de producción y los puntos de venta prestarán una atención permanente a la limpieza e higiene de sus instalaciones.

4.3.4. Valores

Para (Cummings & Worley, 2007) “los valores inspiran y rigen la vida de la empresa y están orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de los objetivos corporativos”:

Excelencia: En productos, servicios, procesos, ambiente laboral y relaciones con el entorno comercial, social y ambiental.

Competitividad: Fundamentada en la investigación, innovación, perseverancia, mejoramiento continuo y el trabajo en equipo.

Compromiso: Con nuestros consumidores, distribuidores, con el medio ambiente y con nosotros mismos.

Respeto: A las personas en cuanto a sus valores, derechos, credos y convicciones individuales.

Ética: Nuestras actividades se regirán por estrictos principios de ética y responsabilidad.

4.3.5. Imagotipo

Es una tarjeta de presentación de toda empresa que permite llegar al público con un sentido de familiaridad y confianza.

Gráfico 29: Imagotipo propuesto para PROVISUR



Elaborado por: Paulina Procel

4.3.6. Slogan

Para que una empresa crezca, debe tener muy presente que el slogan es una herramienta poderosa que atrae clientes, la idea es crear el máximo de impacto, y un eslogan demasiado largo no causará ese efecto y terminará por desviar la atención.

Se propone el siguiente Slogan para la empresa “El mejor sabor para el Ecuador”.

Gráfico 30: Slogan propuesto para PROVISUR



Elaborado por: Paulina Procel

4.4. DESARROLLO DE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

4.4.1. Diseño del mapa de procesos

Aquí se puede evidenciar cuáles son las tareas paso a paso, los roles, la relación entre áreas de la organización, tiempos de ejecución y los responsables.

Dentro de la identificación de los procesos, se pueden definir como procesos estratégicos, cuya responsabilidad principal es de la gerencia; procesos de apoyo los mismos que son necesarios para el control, mejora y soporte de la cadena de negocio y por último los procesos agregadores de valor que son necesarios para la realización del producto, son la razón de ser del negocio.

Gráfico 31: Mapa de procesos PROVISUR



Fuente: Empresa PROVISUR
Elaborado por: Paulina Procel

4.4.2. Inventario de procesos

Constituyen la parte medular y sobre los cuales se centra la gestión de la empresa, a continuación se presenta el inventario de los procesos de la empresa:

Tabla 21: Inventario de procesos

PROCESOS	SUBPROCESOS
GESTIÓN DE DIRECCIÓN	1. Gerencia General
GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD	2. Clasificación y preparación
	3. Procesamiento y empaque
GESTIÓN DEL CONTROL DE CALIDAD	4. Control de calidad
GESTIÓN COMERCIAL	5. Servicio al cliente
	6. Ventas
GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	7. Talento Humano
	8. Financiero
GESTIÓN LOGÍSTICA	9. Compras y proveedores
	10. Planta y equipo

Fuente: Empresa PROVISUR

Elaborado por: Paulina Procel

4.4.3. Caracterización de los procesos

Permitirá la identificación de elementos esenciales necesarios para llevar a cabo el proceso y la definición de las principales características, facilitando su entendimiento, gestión y el control de sus interrelaciones como parte de un sistema.

Tabla 22: Definición de la caracterización de los procesos

TÍTULO	DEFINICIÓN
PROCESO	Se define el proceso que se va a caracterizar.
RESPONSABLE	Identifica el cargo que tiene como responsabilidad el coordinar, gerenciar u orientar el proceso y responde por la efectividad de su resultado
OBJETIVO	Se establece con claridad y precisión el propósito del proceso. ¿Cuál es la razón de ser de este proceso?
PROVEEDOR	Proceso, persona o tercero que suministra el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Entradas".
ENTRADA	Producto, servicio, información, directriz u objeto de transformación necesaria para el inicio del proceso.
PROCESO	Describe de manera secuencial las actividades que se desarrollan en el proceso.
SALIDA	Producto, servicio, información, directriz, etc.; que es generado como resultado de la ejecución de las etapas del proceso.
USUARIOS	Proceso, persona o tercero que recibe el producto o servicio, que se menciona en la columna de "Salidas".
REQUISITOS	Necesidad o expectativa establecida para la prestación de un servicio o la gestión de un proceso,
INDICADORES	Un indicador es una herramienta de control que permite establecer una medida del desempeño del proceso en términos de eficacia, eficiencia o efectividad.
DOCUMENTOS	Se describe toda la documentación que establece parámetros determinados al interior de la entidad para el desempeño del proceso.
RECURSOS	Son elementos que brindan el soporte necesario para ejecutar el proceso tales como: equipos, maquinaria, sistemas de información, etc.

Elaborado por: Paulina Procel

La definición de la caracterización de los procesos de la empresa PROVISUR, es como se describe a continuación:

El proceso Gerencia General realiza actividades de planificación, organización, dirección y control de la empresa, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas propuestas.

Tabla 23 Caracterización del proceso de Gerencia General

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Gestión de la Dirección		Gerencia General		Gerente General
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Planificación Anual	Objetivos y metas	Realizar la toma de decisiones	Establecimiento de políticas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Departamentos
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Normas de control de calidad e higiene 		<ul style="list-style-type: none"> Nivel de productividad Rendimientos financieros Porcentaje de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> Planificación anual Normas de control de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> Computador Sistemas de administración en línea

Elaborado por: Paulina Procel

El proceso clasificación y preparación se encarga de realizar la clasificación y preparación de los insumos para la elaboración del producto.

Tabla 24: Caracterización del proceso de Producción

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Producción		Clasificación y Preparación		Jefe de Producción
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Bodega de suministros	Materia prima	Preparación y transformación de materia prima	Insumos para preparación del producto	<ul style="list-style-type: none"> Bodeguero Carnicero
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> Normas de control de calidad e higiene 		<ul style="list-style-type: none"> Nivel de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> Normas de control de calidad e higiene 	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de enfriamiento Utensilios de corte

Elaborado por: Paulina Procel

El procesamiento y empaque se encarga de realizar las actividades de tratamiento de los productos cárnicos y el empaque del producto.

Tabla 25: Caracterización del proceso de Producción

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Producción		Procesamiento y Empaque		Jefe de Producción
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Clasificación y Preparación	Insumos	Procesamiento y empaque del producto	Producto para la venta	<ul style="list-style-type: none"> • Carniceros • Empaquetadores
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de control de calidad e higiene 		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de control de calidad e higiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de enfriamiento • Utensilios de corte • Empaques

Elaborado por: Paulina Procel

Este proceso se encarga de realizar la supervisión de la aplicación de normas de control de calidad e higiene en todos los procesos de producción.

Tabla 26 Caracterización del proceso de Producción

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Producción		Control de Calidad		Producción
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Producción	Insumos y productos terminados	Supervisión de control de calidad	Producto para la venta	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en control de calidad • Bodeguero • Carniceros • Empaquetadores
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Normas de control de calidad e higiene 		<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de productividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de control de calidad e higiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de tareas

Elaborado por: Paulina Procel

Este proceso se encarga de mantener e incrementar la cartera de clientes de la empresa.

Tabla 27: Caracterización del proceso de Comercialización

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Comercialización		Servicio al Cliente		Comercialización
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Cliente	Base de datos de clientes	Incremento de la cartera de clientes	Cartera de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las consultas, contratos o atención de pedidos 		<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas • Base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Vehículo

Elaborado por: Paulina Procel

El objetivo del proceso es atender los requerimientos de los clientes con eficiencia y eficacia, en cumplimiento a las políticas y objetivos determinados por la empresa

Tabla 28: Caracterización del proceso de Comercialización

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Comercialización		Ventas		Comercialización
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Cliente	Requerimientos del cliente	Atención de los requerimientos del cliente	Cliente satisfecho	<ul style="list-style-type: none"> • Vendedores
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la información sobre el producto • Realizar las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones 		<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre el total de ventas proyectadas y las ventas del período 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas • Orden de entrega 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Vehículo

Elaborado por: Paulina Procel

Este proceso se encarga de gestionar las operaciones administrativas y financieras que realiza la empresa, para proporcionar información para la toma de decisiones gerenciales.

Tabla 29: Caracterización del proceso Administrativo – Financiero

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Administrativo Financiero		Financiero		Jefe del Departamento Administrativo Financiero
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Contabilidad y finanzas	Actividades contables y financieras	Gestión financiera	Resultados para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Producción • Contabilidad
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar las necesidades de recursos financieros: planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos. 		<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del capital, versus su costo de oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Contables • Financieros • Inversiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Sistemas de administración en línea

Elaborado por: Paulina Procel

El objetivo de este proceso es administrar el Talento Humano, mediante la planeación, organización, desarrollo y coordinación.

Tabla 30: Caracterización del proceso Administrativo – Financiero

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Administrativo Financiero		Talento Humano		Jefe del Departamento Administrativo Financiero
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Personal de la empresa	Talento Humano	Gestión de Personal	Personal eficiente	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Producción
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la competencia necesaria para el talento humano que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto 		<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre labores asignadas y labores cumplidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento del Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Sistemas de administración en línea

Elaborado por: Paulina Procel

En este proceso se realizan las actividades relacionadas con el transporte interno y externo, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, inventarios de producción y la gestión de proveedores.

Tabla 31: Caracterización del proceso Logístico

PROCESO		SUBPROCESO		RESPONSABLE
Logística		Logística		Administrativo Financiero
Proveedor	Entrada	Proceso	Salida	Usuarios
Producción y Comercialización	Actividades logísticas	Gestión logística	Eficiente cadena de suministro	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar contable • Conductor
Requisitos		Indicadores	Documentos	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las actividades de la gestión logística, para mantener la eficiencia de la empresa. 		<ul style="list-style-type: none"> • Relación entre las compras del período y los proveedores promedio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturas • Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Computador • Vehículo • Lista de proveedores

Elaborado por: Paulina Procel

4.4.4. Modelamiento de procesos

Es un conjunto de actividades, personas, roles y reglas que en su combinación permiten articular los procesos y servicios de la empresa hacia el exterior (clientes, proveedores) y hacia el interior (otros departamentos).

Además permite dibujar y documentar los procesos de la organización, acompañado de actividades de toma de información y análisis que facilitan la detección de errores en los procesos y su optimización progresiva, utilizando nomenclatura, iconos, gráficos adecuados a los estándares y permitiendo la publicación de los procesos a la organización.

Los símbolos a ser utilizados serán los siguientes:


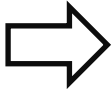



Símbolos	Descripción
	Operación
	Traslado
	Demora
	Verificación
	Archivo

Tabla 32: Modelamiento del proceso Gerencia General

PROCESO:		GERENCIA GENERAL	RESPONSABLE:	GERENTE GENERAL		CÓDIGO		001
#	Actividades	Tiempo Minutos	○	➡	◐	◻	▽	
1.	Evalúa los objetivos establecidos en el Plan Anual	120	●					
2.	Evalúa los informes de la gestión de la producción, comercial y administrativo – financiero.	60						
3.	Desarrolla estrategias para la toma de decisiones	60						
4.	Implementan estrategias empresariales	120						
5.	Evalúan y emiten resultados	60						
6.	Legaliza documentación de la empresa	120	●					

Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 33: Modelamiento del proceso de Producción

PROCESO:		CLASIFICACIÓN Y PREPARACIÓN	RESPONSABLE:	JEFE PRODUCCIÓN		CÓDIGO		002
#	Actividades	Tiempo Minutos	○	➡	◐	◻	▽	
1.	Revisa área de producción	5	●					
2.	Analiza cantidad a producir	5						
3.	Revisa existencia de insumos	2						
4.	Solicita insumos	5						
5.	Verifica las condiciones del área de producción	2						
6.	Prepara el área de elaboración de la producción	2						
7.	Realiza el control de la calidad del producto	3	●					

Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 34: Modelamiento del proceso de Producción

PROCESO:		PROCESAMIENTO Y EMPAQUETADO	RESPONSABLE:	PRODUCCIÓN		CÓDIGO		003
#	Actividades	Tiempo Minutos	○	➡	⬢	□	▽	
1.	Recibe el producto	10	●					
2.	Verifica condiciones del producto	30						
3.	Verifica condiciones de los equipos	15						
4.	Procesa el producto	15						
5.	Retira el producto	10						
6.	Realiza el control de la calidad del producto	3						
7.	Realiza el empaquetado del producto	5	●					








Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 35: Modelamiento del proceso de Producción

PROCESO:		CONTROL DE CALIDAD	RESPONSABLE:	PRODUCCIÓN		CÓDIGO:		004
#	Actividades	Tiempo minutos	○	➡	⬢	□	▽	
1.	Verifica condiciones de higiene del área de preparación	10						
2.	Verifica condiciones de las materias primas	10						
3.	Verifica condiciones de los insumos	10						
4.	Verifica condiciones del producto preparado	10						
5.	Verifica condiciones del producto terminado	10						
6.	Verifica condiciones de entrega del producto	10						
7.	Emite recomendaciones de mejora	30	●					



Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 36: Modelamiento del proceso de Comercialización

PROCESO:		SERVICIO AL CLIENTE	RESPONSABLE:	COMERCIALIZACIÓN			CÓDIGO	005
#	Actividades	Tiempo minutos						
1.	Se comunica con cliente	5 min						
2.	Solicita información sobre productos y servicios	15 min						
3.	Registra información	15 min						
4.	Presenta resultados	10 min						
5.	Brinda asesoramiento postventa	15 min						







Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 37: Modelamiento del proceso de Comercialización

PROCESO:		VENTAS	RESPONSABLE:	COMERCIALIZACIÓN			CÓDIGO	005
#	Actividades	Tiempo minutos	○	➡	⬮	□	▽	
1.	Recibe requerimientos del cliente	10						
2.	Factura el pedido	2,5						
3.	Entrega producto	2,5						
4.	Atiende requerimientos adicionales del cliente	2,5						
5.	Realiza cierre de caja	30						
6.	Mantiene control de ventas	30						
7.	Emite informe de ventas	30						







Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 38: Modelamiento del proceso Administrativo – Financiero

PROCESO:		GESTIÓN FINANCIERA	RESPONSABLE:	ADMINISTRATIVO FINANCIERO			CÓDIGO	006
#	Actividades		Tiempo minutos					
1.	Elabora contabilidad de la empresa		120					
2.	Desarrolla actividades financieras		120					
3.	Realiza el control de pagos		120					
4.	Realiza el control de bienes		120					
5.	Presenta información económica contable		120					







Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 39: Modelamiento del proceso Administrativo – Financiero

PROCESO:		GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	RESPONSABLE:	ADMINISTRATIVO FINANCIERO			CÓDIGO	007
#	Actividades		Tiempo minutos					
1.	Realiza el control del Talento Humano		120					
2.	Mantiene actualizados los expedientes		120					
3.	Evalúa la aplicación de los procesos de talento humano		120					
4.	Realiza la gestión de talento humano		120					
5.	Presenta información de talento humano		120					

Elaborado por: Paulina Procel

Tabla 40: Modelamiento del proceso Logístico

PROCESO:		GESTIÓN LOGÍSTICA	RESPONSABLE:	ADMINISTRATIVO FINANCIERO			CÓDIGO	008
#	Actividades		Tiempo minutos					
1.	Gestiona la adquisición de componentes y equipos		120					
2.	Gestiona la adquisición de insumos y materiales		120					
3.	Califica y evalúa a proveedores		120					

Elaborado por: Paulina Procel

4.4.5. Definición de la nueva estructura orgánica

Es necesario que la empresa cuente con una estructura orgánica eficiente, con el objetivo de que los recursos con los que dispone sean coordinados y enfocados hacia el cumplimiento de la misión y objetivos previamente establecidos.

La gestión por procesos percibe a las empresas como un sistema relacionado que contribuye a incrementar la satisfacción del cliente. Determina qué métodos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos, hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

La estructura organizacional, se encuentra alineada con su direccionamiento estratégico y modelo de gestión empresarial. Se sustenta en la filosofía y enfoque de gestión por procesos determinando claramente su ordenamiento orgánico a través de la identificación de clientes, productos y/o servicios.

Criterios de diseño

Al ser un organigrama una representación gráfica de la estructura formal de una organización que muestra las relaciones existentes entre las partes que la componen, se considerada como herramienta a través de la cual pueden lograrse los siguientes objetivos:

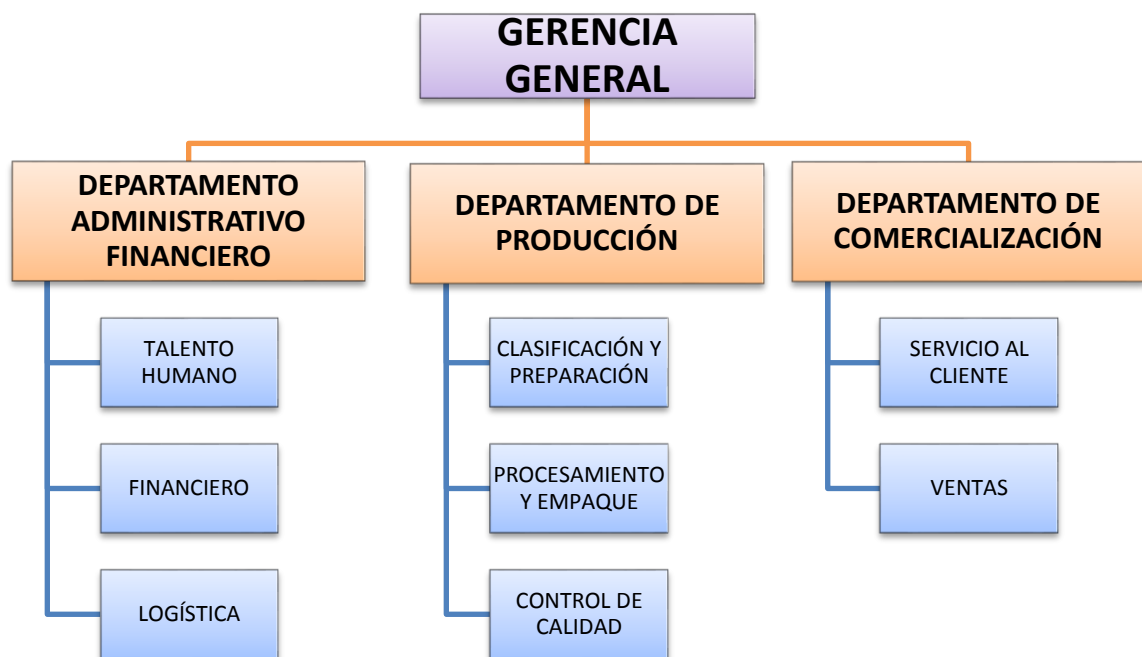
Mostrar las áreas de actividad que componen la organización. Esto permite a los miembros puedan visualizar su ubicación relativa, facilitando también una mejor definición de la distribución de las responsabilidades en los diferentes niveles organizacionales.

Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes, así como detectar sus posibles deficiencias. En este sentido, debe considerarse la existencia de principios básicos de

organización a las que deben ajustarse las empresas en cuanto a la distribución de las funciones y responsabilidades.

Se propone el siguiente organigrama estructural el mismo que le permitirá contar con una estructura ágil, liviana y flexible, tener un enfoque a la cadena de valor de los procesos, se evitará a duplicación de funciones y competencias.

Gráfico 32: Propuesta de estructura orgánica PROVISUR



Elaborado por: Paulina Procel

4.5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un Manual de Procedimientos aparece hoy como una de las herramientas más utilizadas por las organizaciones, debido a que no sólo permite incrementar la calidad de los productos o servicios de una empresa, sino para autoevaluar continuamente sus factores clave competitivos e identificar oportunidades de mejora. El Manual de Procedimientos de PROVISUR es un documento que compila y agrupan diferentes procedimientos, necesarios para completar una tarea en forma ordenada y sistemática.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ÍNDICE

- 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
- 2. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL
- 3. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS
 - 3.1. GERENCIA GENERAL
 - 3.2. GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN
 - 3.3. GESTIÓN DE LA CALIDAD
 - 3.4. GESTIÓN COMERCIAL
 - 3.5. GESTIÓN ADMINISTRATIVA – FINANCIERA
 - 3.6. GESTIÓN LOGÍSTICA

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Reseña Histórica

DISTRIBUIDORA Y PROCESADORA DE CARNES, PROVISUR inicia sus actividades a mediados del año 1996, con un equipo de trabajo inmerso en la experiencia y el emprendimiento. A través del tiempo ha sabido mejorar sus niveles de productividad, gracias a que el cantón Chambo se ha caracterizado por ser una región altamente ganadera, por lo que ha obteniendo su materia prima de calidad, ofreciendo una gama de productos basados en la carne de res, cerdo y borrego.

En la actualidad 12 personas forman parte de PROVISUR, empresa que se encuentra enmarcada en la calidad, cantidad y puntualidad a la hora de los despachos.

Una de las preocupaciones de la empresa es llevar un riguroso adecuado control de los proveedores para la obtención de una materia prima de alta calidad. En las instalaciones realizan el procesamiento de carnes con estándares de calidad e higiene para así poder brindar un producto acorde a las necesidades de los clientes.

Gracias a su constante evolución e innovación, la empresa ha logrado abrir nuevas líneas de productos de mayor calidad y de alto valor nutricional, lo cual ha permitido mantener la fidelidad de sus clientes, mejorar la cantidad de ventas anuales, incrementado los beneficios económicos y al mismo tiempo ha generado fuentes de trabajo para el desarrollo local del cantón.

Misión

PROVISUR es una empresa de procesamiento de carnes, que mediante la implementación de tecnologías apropiadas, brinda a sus clientes productos de excelente valor nutricional, bajo estrictas normas de calidad e higiene.

Visión

Ser una empresa líder en la producción y comercialización de carnes a nivel provincial y nacional, con un equipo altamente calificado y comprometido por brindar a nuestros clientes los mejores estándares de satisfacción, calidad e higiene.

Principios Corporativos

- Calidad: Máxima calidad y seguridad en los productos que se verifica a lo largo de todas las fases de producción y selección de productos, desde los insumos hasta la atención en los puntos de venta.
- Servicio: El cliente es siempre lo más importante y el objetivo es conseguir en todo momento el máximo de su satisfacción. La rapidez en el servicio, el trato amable y la constante adaptación a los gustos del cliente son los medios para conseguirlo.
- Higiene: El área de producción y los puntos de venta prestarán una atención permanente a la limpieza e higiene de sus instalaciones.

Valores

- Excelencia: En productos, servicios, procesos, ambiente laboral y relaciones con el entorno comercial, social y ambiental.
- Competitividad: Fundamentada en la investigación, innovación, perseverancia, mejoramiento continuo y el trabajo en equipo.
- Compromiso: Con nuestros consumidores, distribuidores, con el medio ambiente y con nosotros mismos.
- Respeto: A las personas en cuanto a sus valores, derechos, credos y convicciones individuales.
- Ética: Nuestras actividades se regirán por estrictos principios de ética y responsabilidad.

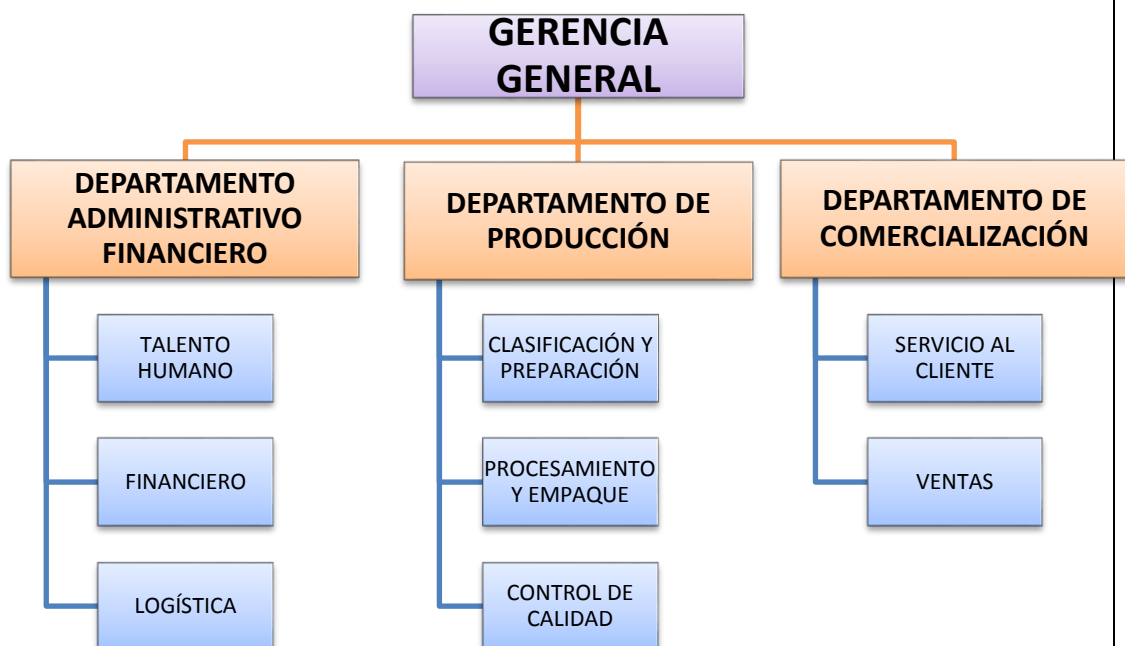
Slogan



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS

Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	GERENCIAL GENERAL	CÓDIGO:	001
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Realizar actividades de planificación, organización, dirección y control de la empresa, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas propuestas.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos de la empresa.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Gerente General.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Evalúa los objetivos establecidos en el Plan Anual – Evalúa los informes de la gestión de la producción, comercial y administrativo – financiero. – Desarrolla estrategias para la toma de decisiones – Implementan estrategias empresariales – Evalúan y emiten resultados – Legaliza documentación de la empresa 			

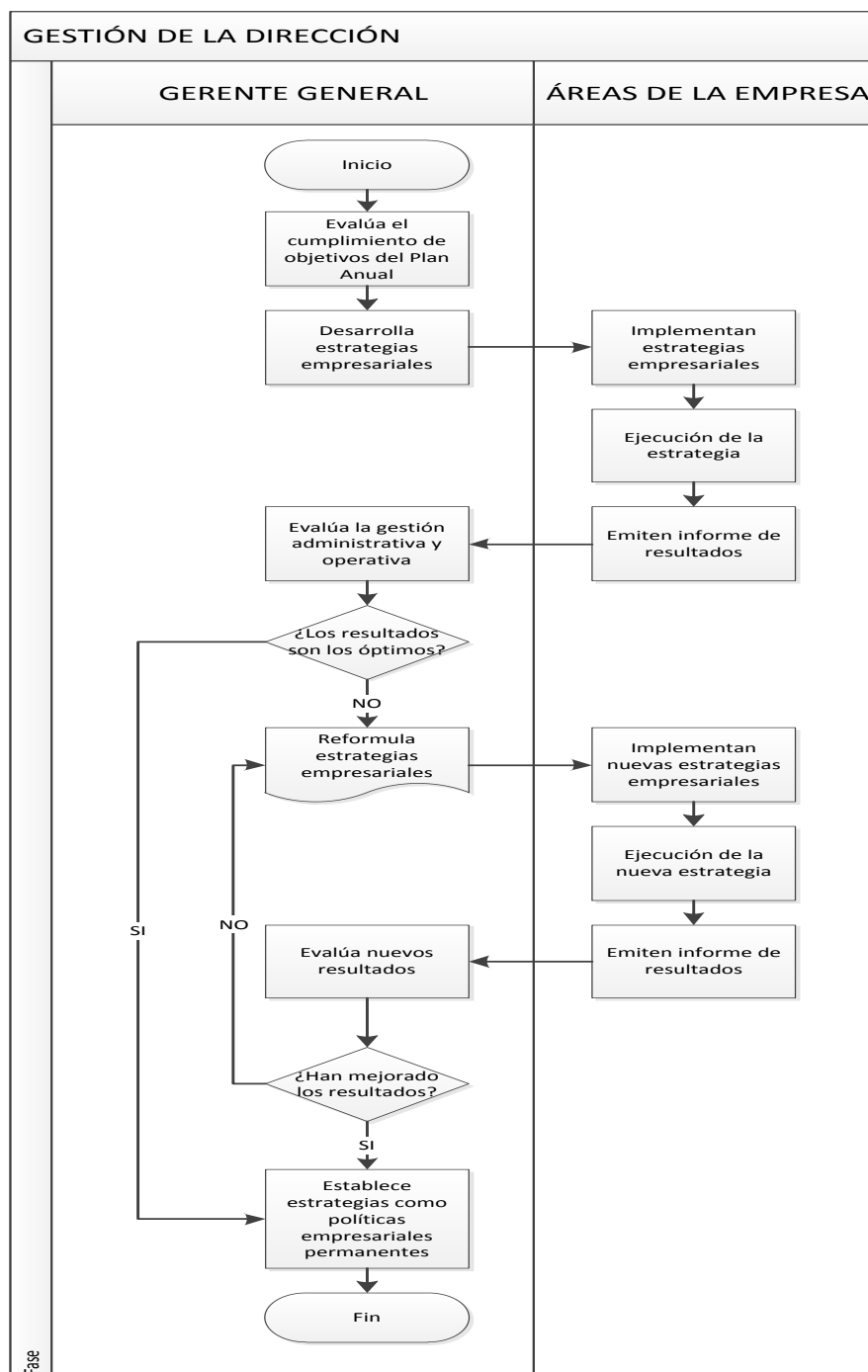
5. DOCUMENTOS

- Planificación anual
- Normas de control de calidad

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los talento humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	PRODUCCIÓN CLASIFICACIÓN Y PREPARACIÓN	CÓDIGO:	002
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Efectuar la clasificación y preparación de los insumos para la elaboración del producto.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos de producción.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Jefe de Producción.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Recibe el producto – Verifica condiciones del producto – Verifica condiciones de los equipos – Procesa el producto – Retira el producto – Realiza el control de la calidad del producto – Realiza el empaquetado del producto 			

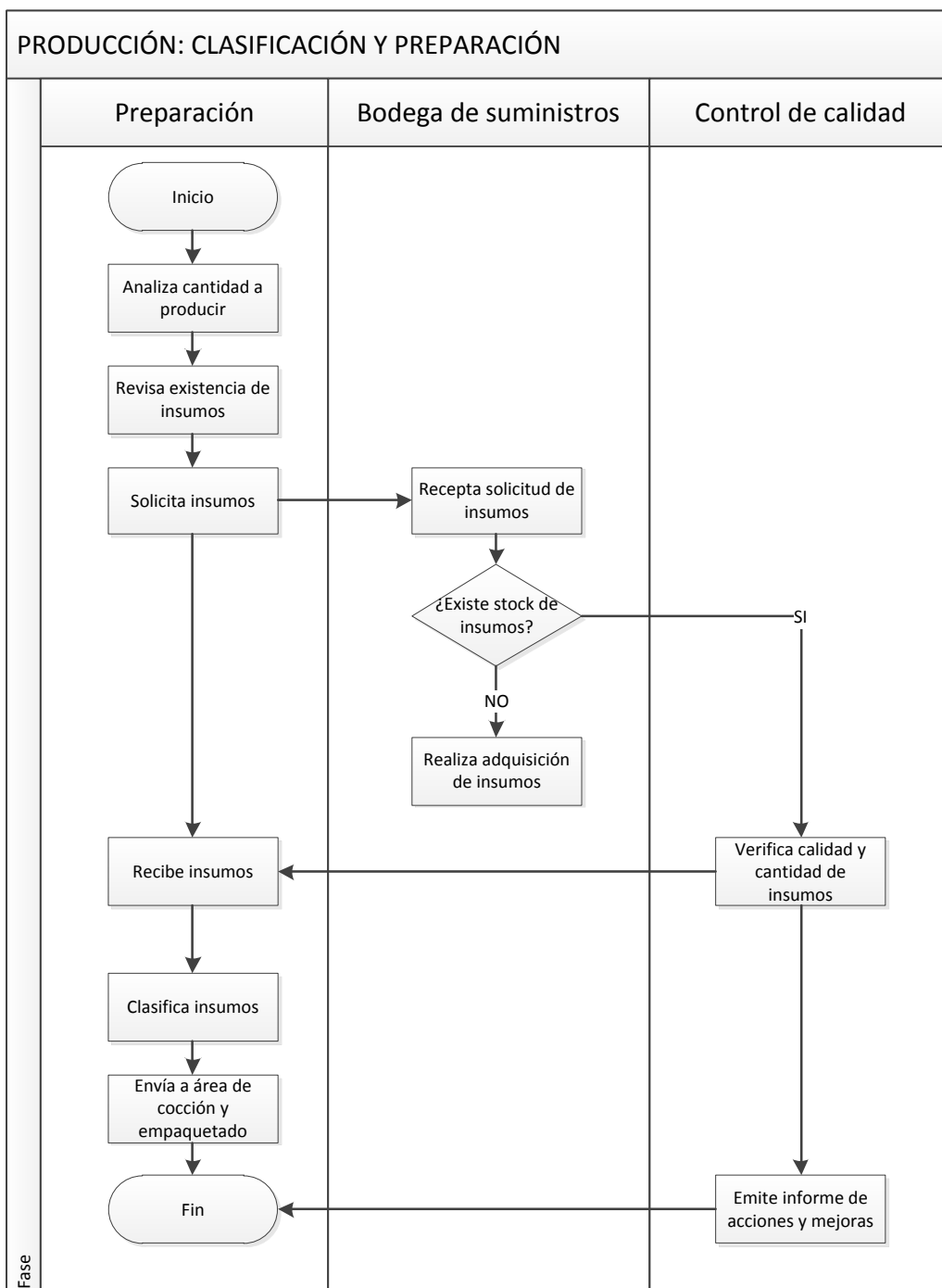
5. DOCUMENTOS

- Planificación anual
- Normas de control de calidad

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los talento humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



Elaborado por:

Paulina Procel

Revisado por:

Autorizado por:

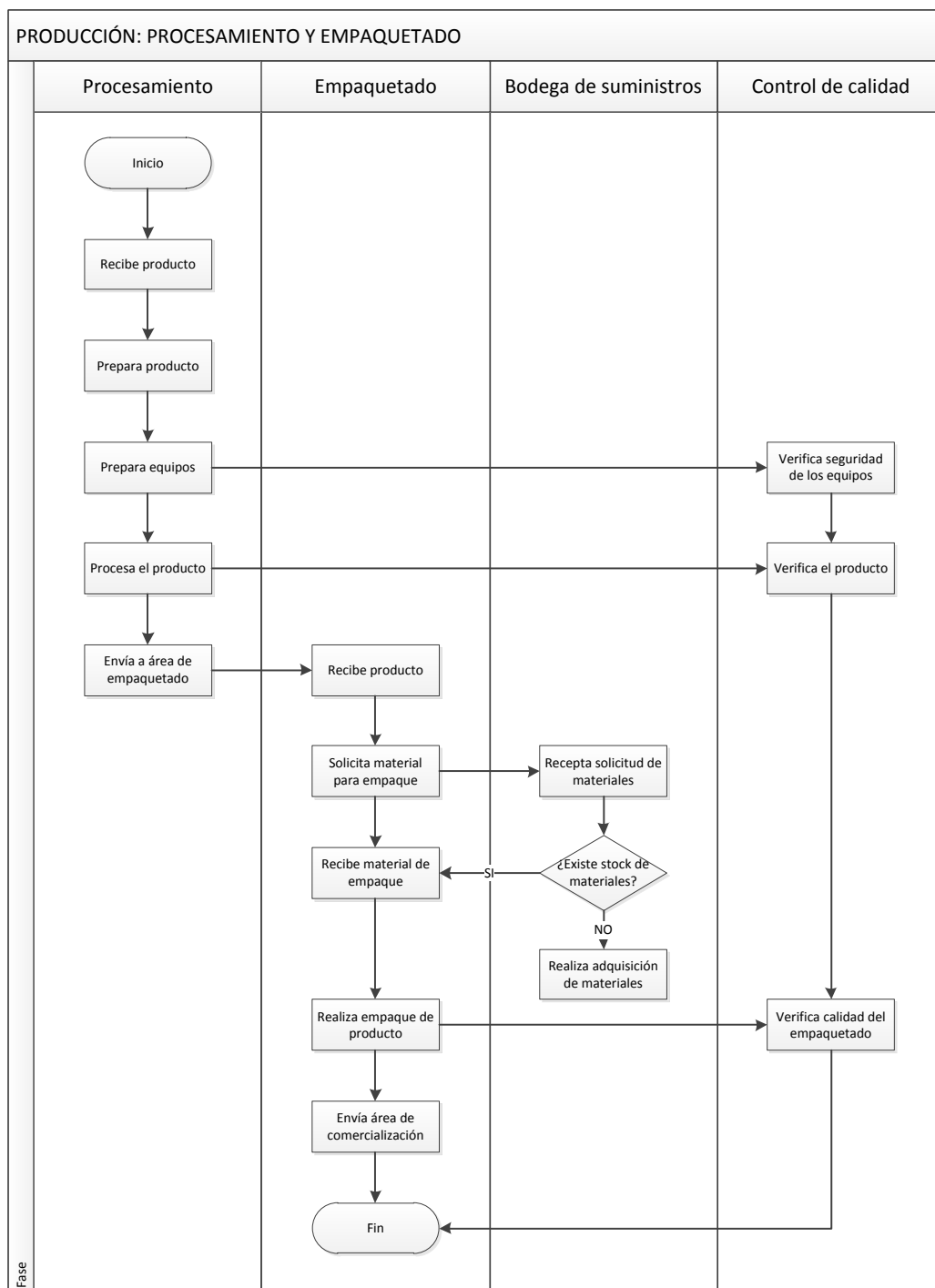
Vigencia:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	PRODUCCIÓN PROCESAMIENTO Y EMPAQUE	CÓDIGO:	003
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Cumplir con el procesamiento y empaque del producto.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos de producción.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Jefe de Producción.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Recibe el producto – Verifica condiciones del producto – Verifica condiciones de los equipos – Procesa el producto – Retira el producto – Realiza el control de la calidad del producto – Realiza el empaquetado del producto <p>5. DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación anual – Normas de control de calidad 			

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los talento humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	PRODUCCIÓN CONTROL DE CALIDAD	CÓDIGO:	004
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Efectuar la supervisión de la aplicación de normas de control de calidad e higiene en todos los procesos de producción.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos de producción.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Jefe de Producción.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Verifica condiciones de higiene del área de preparación – Verifica condiciones de las materias primas – Verifica condiciones de los insumos – Verifica condiciones del producto preparado – Verifica condiciones del producto terminado – Verifica condiciones de entrega del producto – Emite recomendaciones de mejora 			

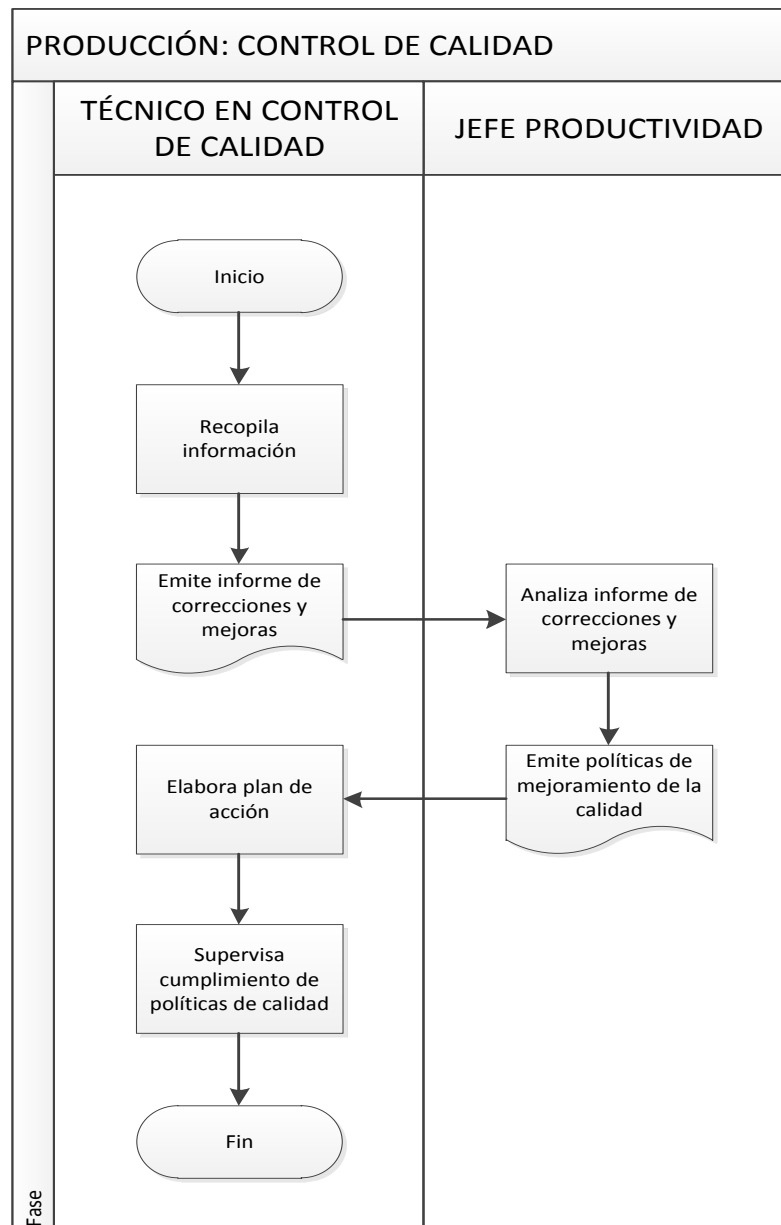
5. DOCUMENTOS

- Planificación anual
- Normas de control de calidad

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los talento humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



Elaborado por:

Paulina Procel

Revisado por:

Autorizado por:

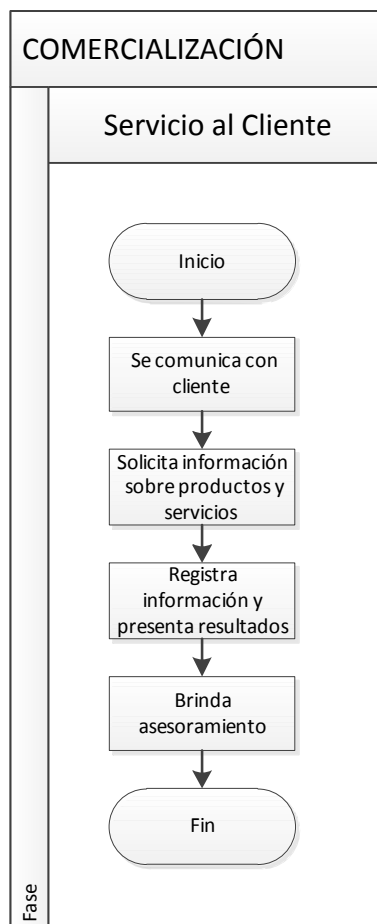
Vigencia:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	COMERCIALIZACIÓN SERVICIO AL CLIENTE	CÓDIGO:	005
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Mantener e incrementar la cartera de clientes de la empresa.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos de comercialización.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Jefe de Comercialización.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Se comunica con cliente – Solicita información sobre productos y servicios – Registra información – Presenta resultados – Brinda asesoramiento postventa <p>5. DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación anual – Normas de control de calidad 			

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los talento humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	COMERCIALIZACIÓN VENTAS	CÓDIGO:	006
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Atender los requerimientos de los clientes con eficiencia y eficacia, en cumplimiento a las políticas y objetivos determinados por la empresa.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos de comercialización.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Jefe de Comercialización.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Recibe requerimientos del cliente – Factura el pedido – Entrega producto – Atiende requerimientos adicionales del cliente – Realiza cierre de caja – Mantiene control de ventas – Emite informe de ventas 			

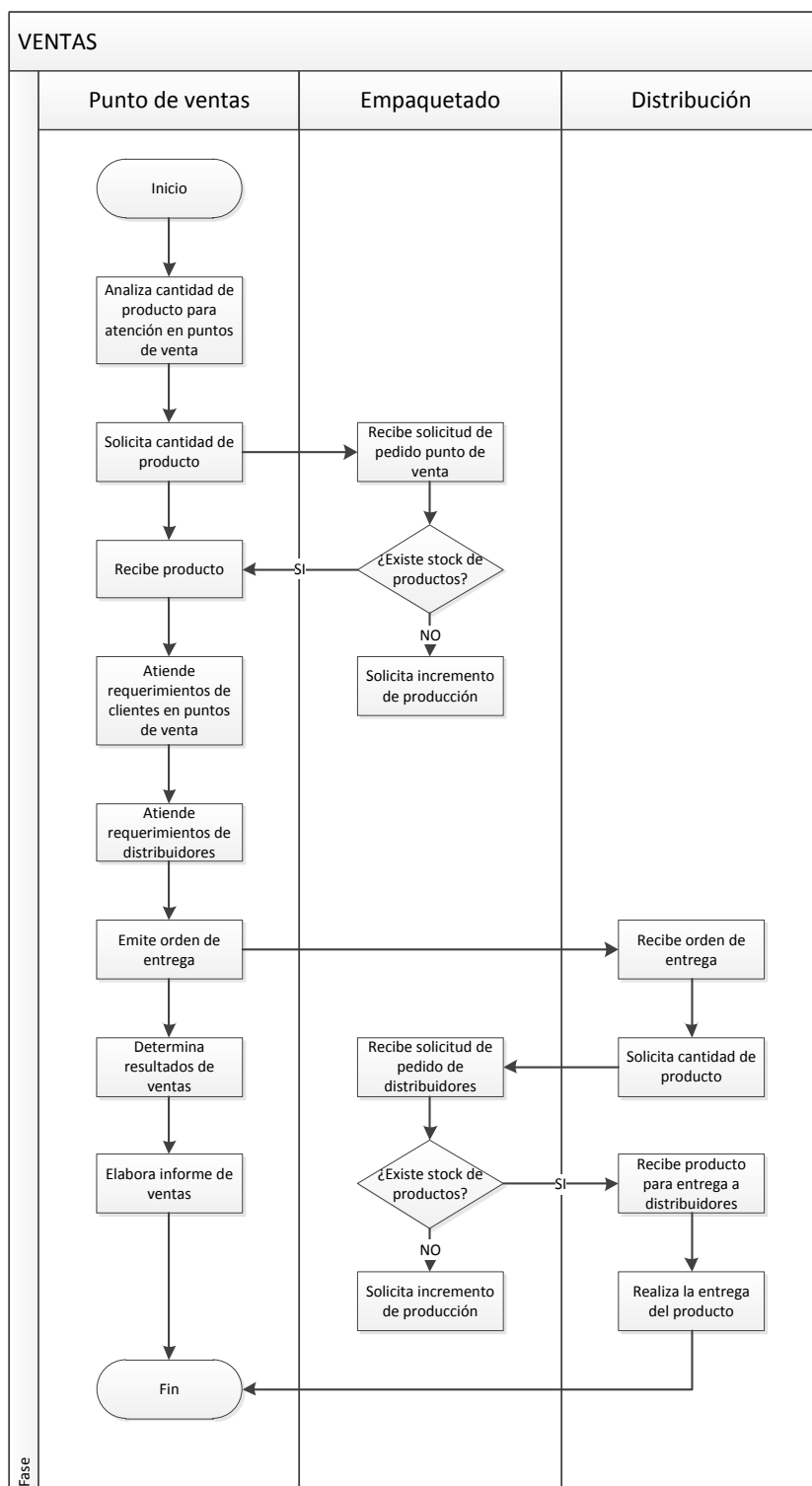
5. DOCUMENTOS

- Planificación anual
- Normas de control de calidad

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los talento humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



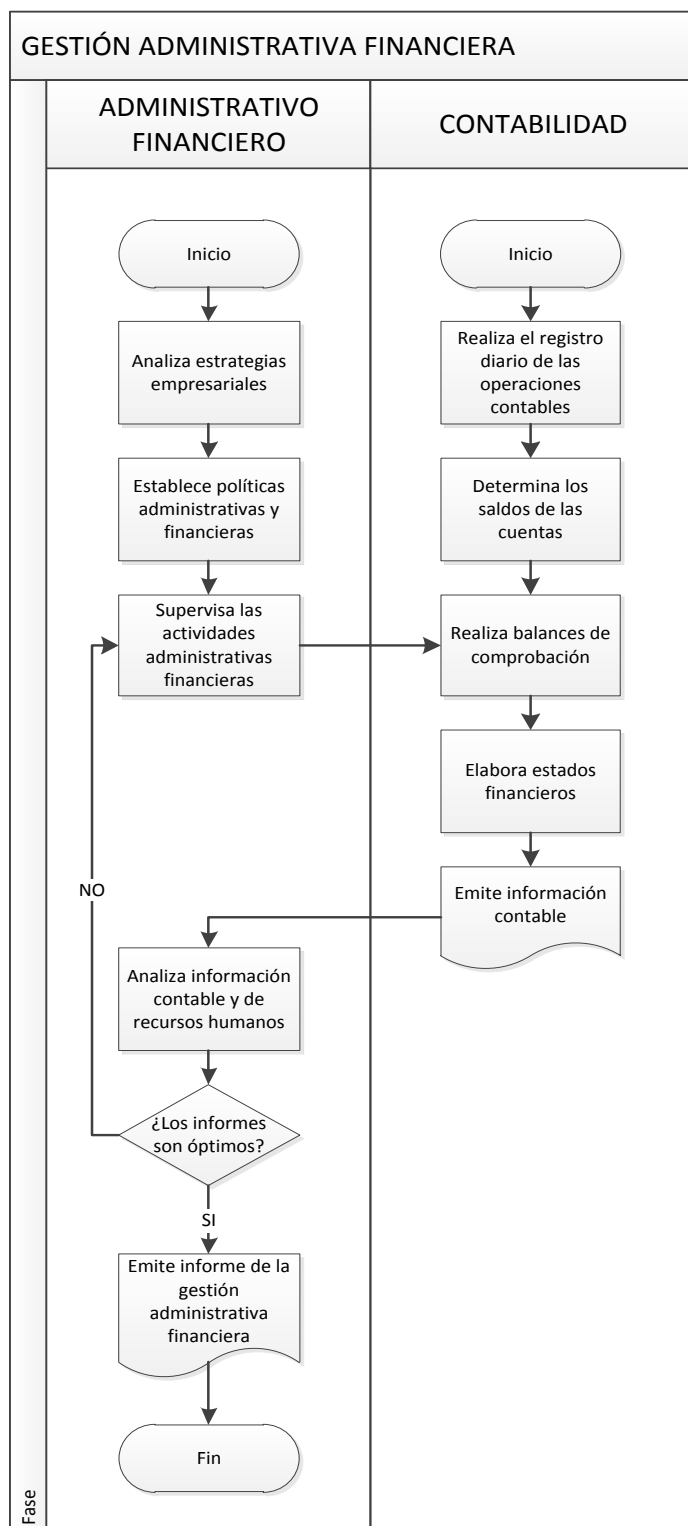
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	ADMINISTRATIVO- FINANCIERO FINANCIERO	CÓDIGO:	007
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Gestionar las operaciones comerciales y financieras que realiza la empresa, para proporcionar información para la toma de decisiones gerenciales.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos administrativos financieros.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Jefe Administrativo Financiero.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Elabora contabilidad de la empresa – Desarrolla actividades financieras – Realiza el control de pagos – Realiza el control de bienes – Presenta información económica contable <p>5. DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación anual – Normas de control de calidad 			

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los talento humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

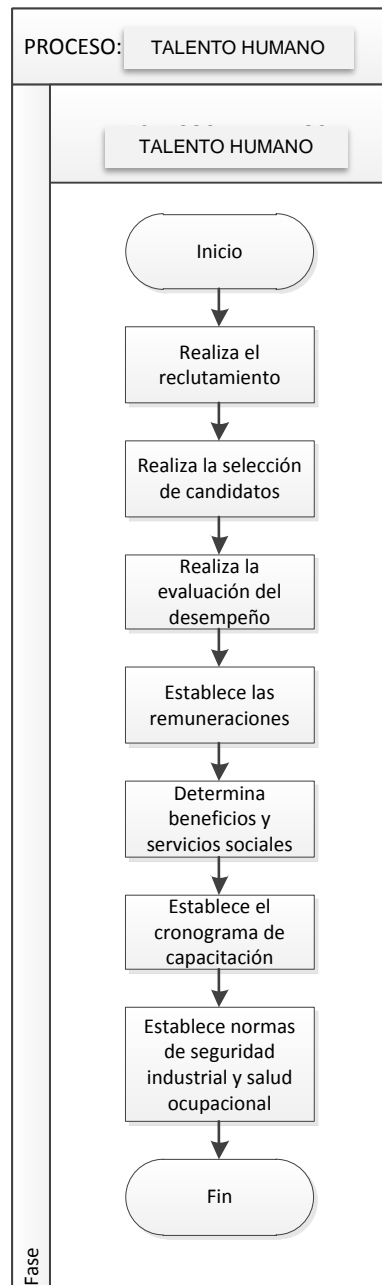
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	ADMINISTRATIVO-FINANCIERO GESTION DE TALENTO HUMANO	CÓDIGO:	008
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Administrar el Talento Humano, mediante la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos administrativos financieros.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Jefe Administrativo Financiero.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Realiza el control de Talento Humano – Mantiene actualizados los expedientes – Evalúa la aplicación de los procesos de Talento Humano – Realiza la gestión de Talento Humano – Presenta información de Talento Humano <p>5. DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación anual 			

- Normas de control de calidad

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia del Talento Humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



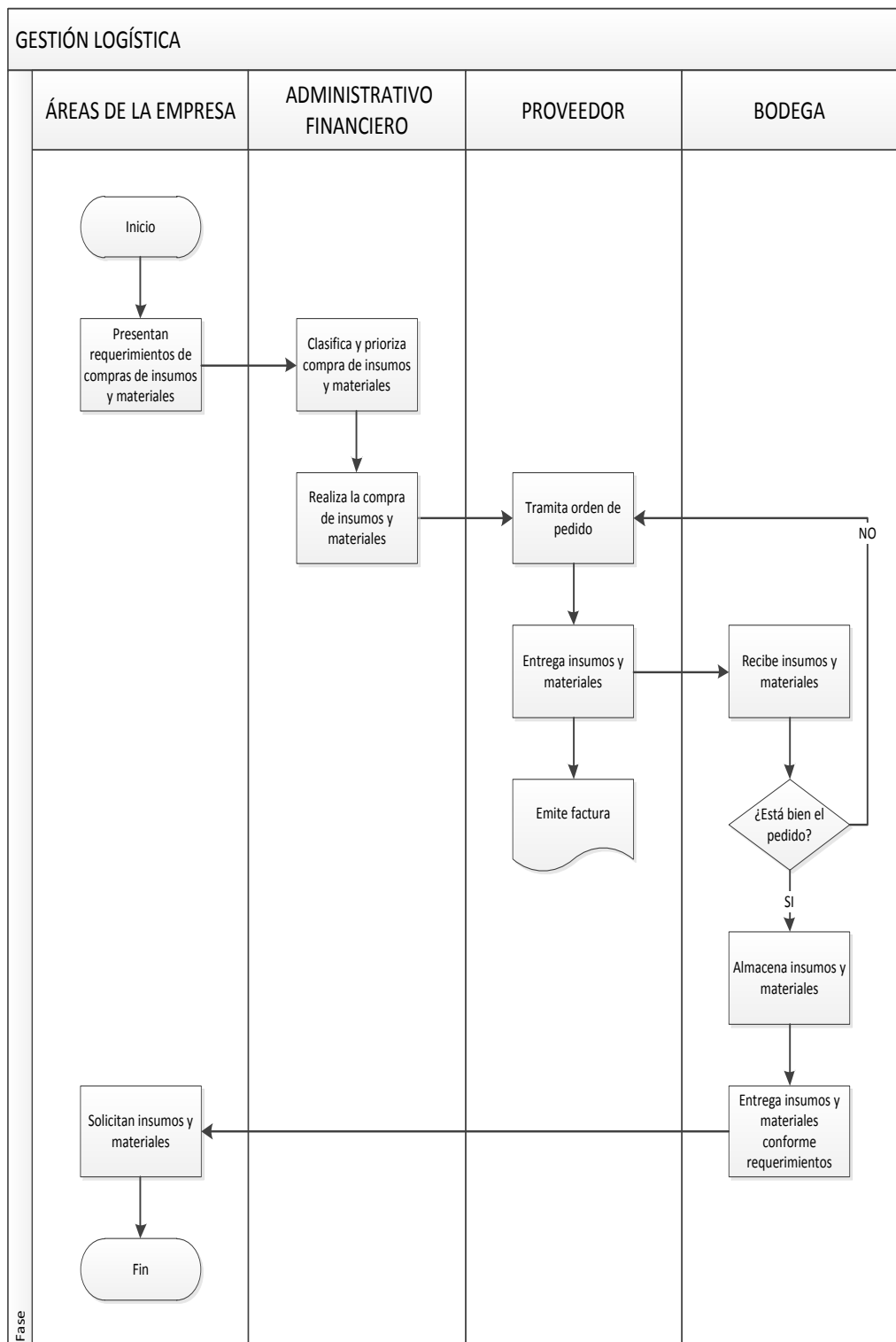
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO	LOGÍSTICO	CÓDIGO:	009
<p>1. PROPÓSITO</p> <p>Realizar las actividades relacionadas con el transporte interno y externo, el almacenamiento, la manipulación de materiales, el cumplimiento de órdenes, inventarios de producción y la gestión de proveedores.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Aplica a todos los procedimientos logísticos.</p> <p>3. RESPONSABLE</p> <p>Jefe Administrativo Financiero.</p> <p>4. PROCEDIMIENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gestiona la adquisición de componentes y equipos – Gestiona la adquisición de insumos y materiales – Califica y evalúa a proveedores <p>5. DOCUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación anual – Normas de control de calidad 			

6. INDICADORES

- Nivel de productividad
- Rendimientos financieros
- Nivel de eficiencia de los talento humano.
- Porcentaje de ventas

7. FLUJODIAGRAMACIÓN



Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:	Vigencia:
Paulina Procel			

4.6. PLAN DE ACCIÓN

Es necesario realizar un Plan de Acción para determinar los objetivos planteados en la reingeniería y conocer cuáles son las actividades que hay que ir desarrollando acorde a las necesidades que se van presentando y corregir riesgos para poder cumplir con exactitud la Misión y Visión de la empresa. También es necesario porque se pueden comprobar el porcentaje de eficacia y eficiencia de cada proceso y cuál es el responsable de dicha área u objetivo.

Tabla 41: Plan de acción

N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES	FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	IMPLEMENTACIÓN				OBSERVACIONES
								1	2	3	4	
1	Incrementar la cobertura de los productos	Actualizar la planificación de la infraestructura para el corto, mediano y largo plazo.	Administración y Ventas	Porcentaje de cobertura de los productos	Cobertura de los productos / Total presupuestado	Ajeno	500,00					
		Mejorar la sinergia interinstitucional para atender necesidades no identificadas.	Administración y Ventas	Porcentaje de cobertura de los productos	Cobertura de los productos / Total presupuestado	Propio	200,00					
		Estructurar y ejecutar planes de expansión.	Administración y Ventas	Porcentaje de cobertura de los productos	Cobertura de los productos / Total presupuestado	Ajeno	400,00					
2	Incrementar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción del cliente	Implementar sistema de indicadores en la atención a clientes.	Ventas	Porcentaje de quejas	Quejas por mes/ Quejas totales de año	Propio	200,00					
		Homologar los procesos comerciales.	Ventas	Porcentaje de satisfacción de clientes	Clientes satisfecho/ Total clientes	Propio	300,00					

Nº	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES	FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	IMPLEMENTACIÓN				OBSERVACIONES
								1	2	3	4	
3	Incrementar la recaudación	Difundir y fomentar el uso de los puntos de recaudación.	Cobranzas	Porcentaje de recaudación	Recaudación mensual / ventas totales	Ajeno	300,00					
		Mejorar los procesos de recaudación y recuperación de cartera.	Cobranzas	Reducción de cartera vencida	Cobro de clientes / Total a clientes crédito	Propio	200,00					
4	Incrementar la cultura de innovación y gestión del conocimiento	Compartir y mantener el conocimiento, mejores prácticas y experiencias en la organización.	Logística	Porcentaje de ejecución de inversión en gestión del conocimiento	Ejecución de inversión implantada/ Total presupuestado	Propio	100,00					
		Motivar la creatividad del talento humano.	Logística	Porcentaje de ejecución de inversión en gestión del conocimiento	Ejecución de inversión implantada/ Total presupuestado	Propio	200,00					
		Fortalecer la aplicación de la mejora continua institucional	Logística	Porcentaje de ejecución de inversión en gestión del conocimiento	Ejecución de inversión implantada/ Total presupuestado	Propio	200,00					

N°	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES	FINANCIAMIENTO	PRESUPUESTO	IMPLEMENTACIÓN				OBSERVACIONES
								1	2	3	4	
5	Incrementar el cumplimiento de los compromisos de responsabilidad social empresarial.	Implantar un Plan de Manejo Ambiental Integral.	Talento Humano	Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	Cumplimiento del plan / Plan presupuestado	Propio	200,00					
		Adoptar esquemas de Participación Ciudadana en los proyectos de inversión.	Talento Humano	Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	Cumplimiento del plan / Plan presupuestado	Propio	100,00					
		Incorporar mano de obra comunitaria en los proyectos de operación e inversión.	Talento Humano	Porcentaje de Cumplimiento del Plan de Manejo Ambiental	Cumplimiento del plan / Plan presupuestado	Ajeno	200,00					
6	Incrementar el desarrollo del Talento Humano	Implementar un modelo de desarrollo y administración del Talento Humano.	Talento Humano	Porcentaje de empleados capacitados	Empleados capacitados / Total empleados	Ajeno	400,00					
		Mejorar las condiciones de trabajo del Talento Humano.	Talento Humano	Porcentaje de empleados capacitados	Empleados capacitados / Total empleados	Ajeno	300,00					

Elaborado por: Paulina Procel

CONCLUSIONES

La información procesada en la presente investigación permitió determinar que PROVISUR carece de una organización estructural definida, debido a que nació como un emprendimiento familiar, también se verificó que no ha implementado dentro de su organización el direccionamiento estratégico, así como los procesos administrativos y operativos, lo cual podría ocasionar la duplicación de funciones..

Se evidenció que la mayoría de los trabajadores de la empresa no han recibido capacitación, debido a que no ha existido por parte de la administración preocupación por mejorar el nivel de conocimiento del personal, tomando en cuenta que existen varios procesos industriales que requieren el mejoramiento de la calidad por el tipo de insumos que utilizan.

En el diagnóstico se logró determinar que la productividad de la empresa se ha visto afectada debido a que los procesos no están bien definidos, por lo que los trabajadores en su gran mayoría consideran que se debería optimizar los mismos con el propósito de alcanzar mejores resultados, es decir, reducir las desviaciones generadas por la ejecución de las actividades de forma que se puedan alcanzar los resultados deseados con una mejor utilización de los recursos.

La empresa a través de los años se ha manejado en base a la experiencia de su propietaria sin utilizar las diferentes herramientas administrativas, financieras, logísticas y comerciales que les permita ser más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve, por lo que ha ido mostrando deficiencias principalmente en su infraestructura, lo cual dificulta el incremento de la producción y por ende la cobertura del mercado.

Los resultados generales del diagnóstico permitieron determinar que PROVISUR, gracias a la calidad de sus productos y a una adecuada administración ha logrado mantenerse en un mercado altamente competitivo, sin embargo, requiere establecer una reingeniería de procesos para mejorar su condición, especialmente en los procesos de producción, para alcanzar los objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la empresa disponga de un plan estratégico que le permita implementar lineamientos en cuanto a eficiencia lo cual permitirá incrementar la productividad del negocio, adicionalmente por medio del mejoramiento de procesos y la visualización una nueva organización estructural, la empresa será más eficiente.

Respecto a la capacitación, se debe elaborar un plan que permita mejorar el rendimiento de los trabajadores, mediante la identificación de las necesidades y determinación de los requerimientos que se tiene en cada área. Capacitar al personal, es un factor importante para socializar de manera efectiva el mejoramiento de los procesos y el correcto funcionamiento de la empresa.

Se sugiere mejorar los procesos con el propósito de elevar la eficiencia empresarial, lo cual garantizará el logro de las metas fijadas por la organización, ya que identificar aquello permitirá a la organización mejorar o corregir dichos procesos logrando así el objetivo deseado.

La empresa requiere realizar una inversión en infraestructura, así como, en herramientas, equipos, insumos y materiales que estén acorde a las necesidades de producción. Mejorar los productos y servicios mediante la aplicación de lineamientos de calidad permitirá darle a la organización una mayor proyección a nuevos mercados que generen una mayor rentabilidad, ya que los clientes estarán satisfechos con los productos que se ofertan.

PROVISUR para asegurar el cumplimiento de sus actividades y funciones, con un adecuado nivel de eficiencia y eficacia, deberá contar con herramientas administrativas como el Manual Operativo de Procesos, que les permitan disponer de información de cómo llevar a cabo de manera precisa y secuencial las tareas y actividades operativas, además dispone de información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre las instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones que se realizan al interior de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, P., & Kotler, G. (2004). *Marketing*. México: McGraw Hill.
- Burke, W. (2008). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley
- Champy, J. (2013). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Charles, H., & Porter, M. (2010). *Preparando el Futuro, Barcelona: Gestión 2010*
- Chase, R. B., et al (2010). *Administración de Producción y Operaciones. Manufactura y Servicios* (8ª ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill
- Cummings, & Worley. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio. 8ª ed*, Washington: Cengage Learning
- Czechowski , C. (2011). *Innovación de Procesos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Franklin, E. (2013). *Auditoría Administrativa, Evaluación y Diagnóstico Empresarial. 3ª ed*, México: Pearson Educación.
- Ground, B. (2012). *Reingeniería del cambio*. Bogotá: Marcombo.
- Hammer, M., & Champy, J. (2013). *Reingeniería*. Bogotá: Carvajal S. A.
- Morris , D., & Brandon, J. (2010). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los Negocios*. Bogotá: McGraw-Hill .
- Peppard, D., & Rowland, M. (2011). *La Esencia de la Reingeniería en los procesos de negocios*. México.

INTERNET



Hierro, M. A. (2011). *Gestion de Calidad y Reingeniería de Procesos*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de www.eumed.net/libros/2007a/

Saenz, R. (2010). *Conocimiento es futuro. - Hacia la sexta generación de procesos de calidad* (2ª ed.). México: Ed. CONCAMIN (CCTC) (Confederación de Cámaras Industriales de México).

Rojas Moya, J. L. (2011). *Gestion Por Procesos*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2015, de www.eumed.net/libros/2007a/

ANEXO

Anexo N. 1: RUC de PROVISUR

		REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES			
NÚMERO RUC:	0601288376001				
APELLIDOS Y NOMBRES:	RAMOS MORALES LAURA YOLANDA				
NOMBRE COMERCIAL:	PROVISUR				
CONTADOR:	MANZANO MUÑOZ SANDRA ELIZABETH				
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI	
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N		NÚMERO:	S/N	
FEC. NACIMIENTO:	16/08/1956	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	01/05/1996		
FEC. INSCRIPCIÓN:	12/06/1996	FEC. ACTUALIZACIÓN:	29/11/2014		
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:			
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL					
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CARNES.					
DOMICILIO TRIBUTARIO					
Provincia: CHIMBORAZO Cantón: CHAMBO Parroquia: CHAMBO Calle: JULIO YANEZ Intersección: LEOPOLDO FREIRE Referencia: BARRIO EL CARMEN, A DOS CUADRAS DEL CUERPO DE BOMBEROS Teléfono: 033013211					
DOMICILIO ESPECIAL					
SN					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS					
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	3	ABIERTOS	1		
JURISDICCIÓN	1 ZONA 3/ CHIMBORAZO	CERRADOS	2		



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 0601288376001
APELLIDOS Y NOMBRES: RAMOS MORALES LAURA YOLANDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 01/05/1996
NOMBRE COMERCIAL: PROVISUR FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CARNES.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE HARINAS DE CONSUMO HUMANO.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: CHAMBO Parroquia: CHAMBO Barrio: EL CARMEN Calle: JULIO YANEZ Interseccion: LEOPOLDO FREIRE Referencia: A DOS CUADRAS DEL CUERPO DE BOMBEROS Telefono Domicilio: 033013211 Celular: 0998288080

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: CERRADO - OFICINA FEC. INICIO ACT.: 01/04/2002
NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE: 28/07/2008 FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
TRANSPORTE REGULAR O NO REGULAR DE CARGA POR CARRETERA.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: MALDONADO Ciudadela: PARQUE INDUSTRIAL Calle: AV. ANTONIO SANTILLAN Referencia: FRENTE A AGRIPAC Manzana: C Telefono Domicilio: 032953053

No. ESTABLECIMIENTO: 003 Estado: CERRADO - OFICINA FEC. INICIO ACT.: 28/07/2008
NOMBRE COMERCIAL: FERRIACABADOS FEC. CIERRE: 18/02/2009 FEC. REINICIO:
ACTIVIDAD ECONÓMICA:
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE MATERIALES, PIEZAS Y ACCESORIOS DE CONSTRUCCION.
DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: CHIMBORAZO Canton: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Barrio: SAN FRANCISCO DE MACAJI Calle: AV. PEDRO VICENTE MALDONADO Referencia: FRENTE AL ESTADIO DE LA ESPOCH Telefono Domicilio: 032603743

Anexo N. 2: Formato de la Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

La información contenida en la presente encuesta es de carácter confidencial y tiene por objetivo conocer la opinión que tienen los trabajadores de la empresa PROVISUR, sobre los procesos que actualmente se manejan en las diferentes áreas de la empresa.

Datos generales:

Fecha: _____ Tiempo en la empresa: _____

Cargo/Función: _____

Marque con una (X) la respuesta correcta:

1. ¿Posee formación profesional u oficio en la actividad que desempeña en la empresa?
SI ☐ NO ☐
2. Pregunta 2: ¿Está conforme con el cargo que desempeña en la empresa?
SI ☐ NO ☐
3. Pregunta 3: ¿Tiene a su disposición herramientas, equipos, insumos, materiales y materia prima para cumplir cabalmente con su trabajo?
SI ☐ NO ☐
4. Pregunta 4: ¿Se encuentra satisfecho de su trabajo dentro de la empresa?
SI ☐ NO ☐
5. Pregunta 5: ¿Considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?
SI ☐ NO ☐
6. Pregunta 6: ¿Considera usted que puede existir instancias en las que usted duplica funciones que perjudique algún proceso de la empresa?
SI ☐ NO ☐
7. Pregunta 7: ¿Ha recibido capacitación para mejorar el desempeño sus funciones?
SI ☐ NO ☐

8. Pregunta 8: ¿Recibe la información de forma clara y oportuna para el desarrollo de sus funciones?
- SI ☐ NO ☐
9. Pregunta 9: ¿Se efectúan reuniones periódicas para analizar, revisar y evaluar procedimientos y metas de la empresa?
- SI ☐ NO ☐
10. Pregunta 11: ¿Considera que existe una adecuada asignación de funciones dentro de los cargos de la empresa?
- SI ☐ NO ☐
11. Pregunta 12: ¿Considera usted que los procesos que actualmente tiene la empresa están bien definidos?
- SI ☐ NO ☐
12. Pregunta 13: ¿Considera que se deberían mejorar los procesos de la empresa?
- SI ☐ NO ☐
13. Pregunta 14: ¿Considera que el mejorar los procesos elevaría la eficiencia empresarial?
- SI ☐ NO ☐
14. Pregunta 15: ¿Considera usted que debe existir en la empresa un manual de funciones y procedimientos?
- SI ☐ NO ☐

Anexo N. 3: Formato de la Entrevista



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

EMPRESA	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO O FUNCIÓN	
FECHA DE LA ENTREVISTA	
OBJETIVO DE LA ENTREVISTA	Obtener la opinión del entrevistado en temas como: direccionamiento estratégico, gestión de procesos, productividad, así como las recomendaciones que considere importantes.

Preguntas:

1. ¿Qué título profesional posee?
2. ¿Qué actividades o procesos se desarrollan dentro de la empresa?
3. ¿La empresa posee un flujograma de actividades definidas?
4. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
5. ¿Cómo planifica usted las actividades a desarrollarse en la empresa?
6. ¿La empresa ofrece cursos de capacitación para todos sus empleados?
7. ¿Las herramientas, equipos, insumos y materiales son altamente técnicos o tecnológicos?
8. ¿Ha recibido alguna vez quejas por parte de los clientes de la empresa?
9. ¿Usted como Administrador de la empresa evalúa el desempeño de los trabajadores?
10. ¿Considera oportuno realizar algún proceso de inversión en la infraestructura de la empresa? ¿Por qué?
11. ¿Considera oportuna realizar un plan de marketing en la empresa en estos momentos?
12. ¿Considera usted que los procesos que tiene la empresa están acordes con los de la competencia?
13. ¿Considera que se debería realizar un proceso de mejora de los procesos con el fin de elevar el rendimiento de la empresa?
14. ¿Considera que se debería desarrollar un manual de procedimientos para la empresa?

Anexo N. 4: CERTIFICADO DE PLAGIUM

=====
:::plagiumTM Informe

=====
PAULINA
ALEXANDRA PROCEL LEMA.pdf
08/06/2016

Certificado # 16NN-06MB-08MC-MK5W

:::plagiumTM
Resumen del
Informe %

=====
¡Advertencia 6%! Documentos han sido encontrados en Internet, donde 6%
o más de su contenido coincide con el texto que ha enviado a Plagium. Hay
una mínima posibilidad de que el contenido ha sido plagiado o reutilizados
para otros fines. Le recomendamos que compruebe los resultados.

